

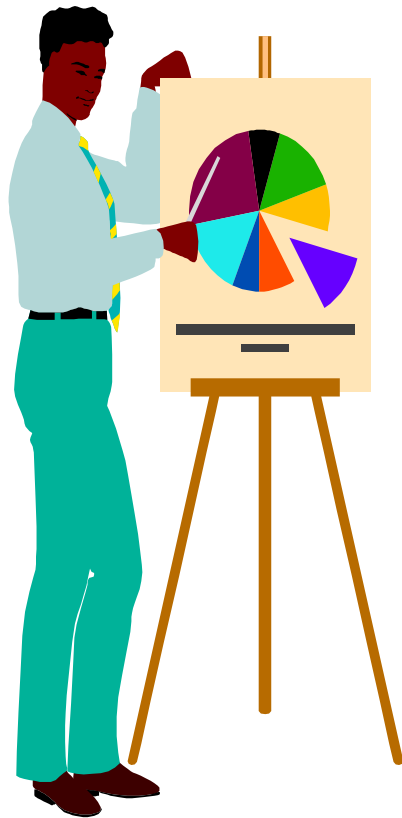


# Séminaire de Formation COURS DE CONTRÔLE DE GESTION ET PILOTAGE DE L'ENTREPRISE Approfondie CCA I U- AUBEN

**SAWADOGO** **Timothée**  
**Auditeur contrôleur de  
gestion**

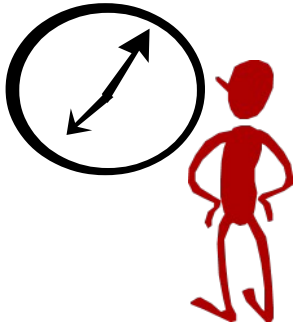


# Le facilitateur



**SAWADOGO Timothée**  
**Auditeur Contrôleur de**  
**Gestion**

# Gestion du cours



**Ponctualité**



**Participation**



**Téléphones**



**Défense de fumer**



**Formulaires d'évaluation**



**Certificats**



**Documentation**



L'apprentissage ne se résout pas avec de la chance il doit être recherché avec ardeur et suivi avec assiduité."  
Abigaïl Adams (1744 -1818)

## Objectifs Généraux

- Le cours Comptabilité de gestion vise à fournir à l'étudiant le bagage de connaissances nécessaire à la compréhension et à l'utilisation des données comptables aux fins de la prise de décision relativement à la planification, à la coordination et au contrôle des coûts. Pour ce faire, l'étudiant devra être en mesure :

# Objectifs Spécifiques

- de dresser un état du coût de fabrication;
- d'analyser et de prendre des décisions à l'aide des notions de coût volume bénéfice et des coûts pertinents;
- de comptabiliser les coûts de fabrication selon la méthode des coûts complets et selon la méthode des coûts variables dans un système d'inventaire permanent;
- de dresser un budget, des standards;
- d'analyser les écarts constatés;
- d'instaurer une comptabilité par centre de responsabilité et un système d'évaluation de ces centres;
- d'établir le prix de vente des produits selon une approche économique d'une part et selon une approche de coûts majorés d'autre part;
- d'établir le prix de cession entre les divisions d'une même entreprise et entre les entreprises d'un même regroupement d'entreprises.

# Contenu du cours

- **Chapitre 1 : La méthode des coûts complets : les principes de base**
- La classification des charges en comptabilité analytique
- Le cheminement des charges vers les coûts
- **Chapitre 2 : Les étapes de la constitution des coûts complets**
- La hiérarchie des coûts
- Le résultat analytique
- La prise en compte des mouvements de stocks
- Les approfondissements de la méthode des coûts complets
- **Chapitre 3 : La méthode de l'imputation rationnelle des charges fixes**
- L'influence du volume d'activité sur les coûts
- La procédure de calcul du coût d'imputation rationnelle
- L'intérêt de la méthode pour le contrôle de gestion

# Contenu du cours (Suite)

- **Chapitre 4 : Les méthodes de coûts partiels**
  - Le direct costing simple
  - Le direct costing évolué
  - Le seuil de rentabilité
  - Le coût marginal
- **Chapitre 5 : Les coûts préétablis**
  - Définition et objectifs
  - Ecart sur charges directes
  - Ecart sur charges indirectes

# Contenu du cours (Suite)

- **Chapitre 6: La Comptabilité par activités**
  - ❖ Notions Fondamentales
  - ❖ Processus activités et tâches
  - ❖ Les ressources
  - ❖ Les inducteurs de ressources et de coûts
  - ❖ L'unité d'œuvre
  - ❖ Les objets de coûts et d'attributs
  - ❖ Modèle de synthèse
  - ❖ Les mesures de performance.

# BIBLIOGRAPHIE

- ALAZARD C. et SEPARI S., Contrôle de gestion, Dunod.
- BOUQUIN H. Comptabilité de gestion, Ed. Sirey.
- DAYAN Armand et Col., Manuel de gestion, Volume 1, ELLIPES/AUF.
- GERVAIS M., Contrôle de gestion et stratégie, tome 1, Economica.

## BIBLIOGRAPHIE (Suite)

- LEBAS M., Comptabilité analytique de gestion, Nathan.
- LECLERE D., Comptabilité analytique, Eyrolles.
- SAADA D., BURLAUD A. et SIMON C., Comptabilité analytique et contrôle de gestion, Vuibert.
- SYSCOA, Système Comptable Ouest Africain, Plan comptable des entreprises, Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, Foucher.

# Modalités Pédagogiques

- Cours Théorique:
- Travaux dirigés:
- Etudes de cas
- Jeu d'entreprise

## Évaluation

L'évaluation repose sur trois travaux ;  
(10 %, 20 % et 20 %) et un examen sous  
surveillance (50 %).

# Introduction de la Comptabilité de Gestion (Généralités)

- La gestion est un processus spécifique consistant en activité de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en oeuvre d'autres ressources.
- la gestion repose donc sur trois termes à savoir la finalité, les buts et les objectifs

# La finalité

- C'est l'ensemble des valeurs que l'entreprise se donne pour réaliser ses objectifs. Il faudra donc que la société respecte les désirs des associés mais que ceux-ci soient en harmonie avec la société qui l'entoure.

# Les buts

- la finalité générale sera décomposée en termes de buts à atteindre qui retraceront la politique générale de l'entreprise Exemple : devenir le deuxième sur tel ou tel secteur.

## Les objectifs

- Pour que les buts soient atteints il faudra maintenant déterminer des objectifs plus précis. Ce pourra être la quantification. Par exemple on déterminera que l'on est deuxième du marché si l'on atteint une part de marché entre 35 et 45%

# Synthèse

- Si l'on résume ces trois étapes dans le temps, la finalité est un caractère à long terme, le but est un caractère à moyen terme, l'objectif est un caractère à court terme.
- Pour que la gestion soit efficace il faudra mettre en place un système de contrôle, plusieurs conceptions s'affrontent dans le temps.

# Synthèse (Suite)

- Nous avons tout d'abord eu la conception classique qui fut créée à l'origine par Taylor et Fayol. Le contrôle était conçu de manière restrictive c'est-à-dire un processus de surveillance et il était peu explicite car on ne distinguait pas les outils qui pouvaient servir ce contrôle.
- Dans les années 70 le contrôle a été perçu comme un processus de pilotage et de régulation, c'est-à-dire que par cette méthode on mesurait constamment les réalisations et on faisait à tout instant de petits ajustements.

# Synthèse (Suite)

- La critique principale de cette méthode fut qu'on ne remettait jamais en cause l'opportunité des objectifs poursuivis.
- Actuellement nous nous trouvons dans un processus d'approche systémique.
- Le principe essentiel de cette méthode consiste à diviser les difficultés en autant de morceaux que l'on pourra et ainsi à étudier le principe de chaque morceau pour en faire ensuite une synthèse.
- Le rôle de ce contrôle sera de garantir une finalisation correcte du système et de prévoir un alignement correct des sous-systèmes qui permettront d'atteindre les objectifs fixés

# Les Différents aspects de Cette planification

- La planification
- Tout d'abord une planification à moyen et long terme qui consistera à déterminer ce que l'on appellera la planification stratégique, c'est-à-dire l'orientation générale de l'entreprise.
- Pour que celle-ci puisse être mise en place il faudra tout d'abord faire un diagnostic interne de l'entreprise (motivation, comportement, capacité, etc.) ainsi qu'une étude de l'environnement externe à l'entreprise
- ( politique, économique, commercial etc. )
- Une fois que cette planification aura été mise en place on procédera à une planification opérationnelle à moyen terme qui déterminera les actions et les moyens nécessaires pour réaliser la planification stratégique.
- Cette planification opérationnelle sera revue d'année en année afin de l'adapter à la réalisation de l'objectif dans l'entreprise.

## Les Différents aspects de Cette planification (Suite)

- À des fins de contrôle seront mis en place les différents budgets de fonctionnement de l'entreprise ainsi que le tableau de bord qui représente un instrument de synthèse au jour le jour pour réagir à court terme sur la planification prévue.

# Information et décision

- Le système d'information est le point de départ de la prise de décision.
- Il faut donc qu'une entreprise se donne les moyens d'avoir une bonne information pour pouvoir prendre des décisions correctes quant à sa survie ou à son épanouissement.
- Les sources d'informations peuvent être internes (documents comptables, documents commerciaux etc. ) et de nature externe ( étude de marché, banque de données statistiques etc.. )

# Les qualités requises pour l'information

- **La fiabilité** : l'information doit être complète, précise et exacte
- **La pertinence** : elle doit être utile
- **La rapidité** : de sa rapidité dépendra de sa qualité
- **La disponibilité** : on doit pouvoir l'obtenir sans difficulté L'aide à la décision de gestion

# L'importance de L'anticipation

- Selon M. Rémillard, le rôle du comptable de gestion moderne est essentiellement un rôle de gestionnaire : « Il est un gestionnaire, un professionnel et un conseiller privilégié du directeur général. » Il devient ainsi un partenaire d'affaires pour le directeur, il est en quelque sorte sa conscience en matière de gestion et sa conscience financière. En ce sens, sa plus grande qualité est l'anticipation et pour l'acquérir il faut très bien connaître son client, ses activités et son mode de fonctionnement.

# Les outils du contrôle

- Afin de pouvoir affiner le contrôle de gestion de l'entreprise utilisera différents outils.
- **Ces outils sont au nombre de 3 et sont respectivement :**
  - La comptabilité analytique
  - Les coûts préétablis
  - La gestion prévisionnelle et budgétaire.

# OBJECTIFS DE LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE

- La comptabilité générale est l'instrument qui assure l'enregistrement initial des transactions réalisées avec les tiers (propriétaires, banquiers, fisc, ...) permettant d'établir les documents de synthèse sur la situation financière et la performance globale de l'entreprise. C'est un moyen d'information externe à la fois réglementaire et mécanique. En effet, la comptabilité générale est obligatoire même pour les petites entreprises et ses procédures sont formalisées par le Plan Comptable.

## OBJECTIFS DE LA COMPTABILITÉ GÉNÉRALE(Suite)

- C'est elle qui fournit le résultat « officiel » de l'entreprise en se contentant d'identifier la nature des dépenses et des revenus (salaires, transports, frais financiers, ventes...). Mais la comptabilité générale n'explique pas le résultat de l'entreprise. Elle ne permet pas au gestionnaire de connaître les produits et les services les plus rentables de l'entreprise et ceux qui lui font perdre de l'argent. Elle apporte très peu d'informations utiles à l'analyse interne, à la prise de décision et au contrôle des performances de l'entreprise.

# Les Outils du Contrôle de Gestion

- La comptabilité de gestion.
- Le traitement analytique des charges
- - Charges directes et indirectes
- Le principe est simple il faut pouvoir rattacher toutes les charges de l'entreprise à un système de celle-ci. Certaines charges pourront être rattachées sans calculs intermédiaires on parlera ici de charges directes . D'autres charges ne pourront pas suivre ce principe et pour pouvoir être imputées auront besoin de calculs intermédiaires, on parlera de charges indirectes.
- Dans notre raisonnement la séparation des charges est déterminante pour l'élaboration des différents coûts de l'entreprise. On abordera ici l'analyse fonctionnelle des charges qui permet de regrouper par fonction d'entreprise les différentes charges de celle-ci.

The background features a yellow vertical bar on the left side and a blue horizontal bar with rounded ends positioned above the title.

# **COMPTABILITE DE GESTION**

# CONTENU

- **Partie 1: Introduction à la comptabilité de Gestion;**
- **Partie 2: Les coûts.**
- **Partie 3: le calcul des coûts.**
- **Partie 4: les méthodes de calcul des coût**
- **Partie 5: Analyse des coûts**



# **INTRODUCTION A LA COMPTABILITE DE GESTION**

# Contenu

---

- La comptabilité
- Buts de la comptabilité de gestion
- Différences avec la comptabilité générale
- Evolution de la comptabilité de management
- Les utilisateurs de l'information fournie par la comptabilité de management

# La comptabilité

- La comptabilité consiste en un système d'information qui assure:
  - la collecte,
  - l'enregistrement,
  - le traitement des données,
  - et la production d'information à caractère financier
- La comptabilité est présentée comme un système d'information parce qu'elle en possède les attributs (intrants et extrants):

# Intrants et extrants

- **Intrants**

- Collecte de données (niveaux d'activités, type, quantité et coût des matières et fournitures utilisées, type et charges de personnel, prix de vente, barème des remises etc.);
- Traitement et codification des données pour obtenir l'information (détermination des coûts, des revenus...).

- **Extrants**

- Présentation de l'information (état des résultats, structure des coûts, seuil de rentabilité, taux de recouvrement des coûts);
- Interprétation de l'information (analyse de rentabilité, causes des coûts, prise de décision, etc.).

# Buts et objectifs de la comptabilité de Gestion

- Orienter les gestionnaires dans le choix des moyens les plus efficaces pour mener à bien la mission de leur organisation;
- Assurer l'efficacité et l'efficience de la gestion;
- déterminer les coûts des stocks et des produits;
- Etablir des prévisions des charges et des produits;
- En constater la réalisation et expliquer les écarts qui en résultent;
- Attribuer des responsabilités par la fixation des objectifs en termes de profits, de coûts ou d 'investissements;
- Et, de façon générale, fournir tous les éléments de nature à éclairer la prise de décisions.

# Différences avec la comptabilité générale

1/2

|                     | Comptabilité de Gestion                                                                                                                                                                               | Comptabilité générale                                                              |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Qualité primordiale | Utile, pertinente                                                                                                                                                                                     | Fidèle, fiable, vérifiable                                                         |
| Cadre théorique     | Aucun cadre prédéterminé<br>Adapté à l'organisation<br>Aucune exigence juridique                                                                                                                      | Universel<br>Exigences juridiques                                                  |
| Données utilisées   | Historiques, prévisionnelles et de nature diverse<br>Financières, non financières<br>Vérifiées et non vérifiées<br>Internes et externes<br>Objectives et subjectives<br>Quantitatives et qualitatives | Historiques<br>Financières<br>Vérifiées<br>Internes<br>Objectives<br>Quantitatives |

# Différences avec la comptabilité générale

2/2

|                        | Comptabilité de Gestion             | Comptabilité générale          |
|------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|
| Collecte d'information | Sélective                           | Complète                       |
| Moment d'intervention  | A priori et a posteriori            | A posteriori                   |
| Champ d'intervention   | L'organisation et son environnement | L'organisation exclusivement   |
| Temps de cycle         | Cycle de vie de l'activité          | Calendrier, exercice financier |

Source: Boisvert (1999: 6).

# Evolution de la comptabilité de Gestion

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avant<br>1800          | <b>La comptabilité des échanges:</b> Informer les propriétaires sur les gains réalisés lors de transactions commerciales, donc orienter leurs décisions d'affaires.                                                                                                                                                                                  |
| 1880<br>à<br>1920      | <b>La comptabilité du coût de revient:</b> Informer les propriétaires - entrepreneurs sur le coût de revient des produits qu'ils ont fabriqués dans leurs usines et sur les gains qu'ils ont réalisés lors de transactions commerciales, donc les aider à prendre des décisions en matière de gestion des entreprises et d'orientation des affaires. |
| 1920<br>à<br>1980      | <b>La comptabilité opérationnelle:</b> Informer la direction du degré de conformité de l'action par rapport aux plans et du degré d'atteinte des normes préétablies, donc permettre à la direction d'effectuer le contrôle des plans financiers.                                                                                                     |
| 1980<br>à nos<br>jours | <b>La comptabilité stratégique:</b> Informer et orienter les gestionnaires lors de la prise de décision à moyen et à long termes, dans une perspective proactive, donc les aider à adapter constamment la stratégie à un environnement qui est en mutation constante.                                                                                |

# Les utilisateurs de l'information fournie par comptabilité de management

- La comptabilité de management est présente partout où il y a de la gestion, donc à tous les niveaux hiérarchiques.
- Elle concerne à la fois la gestion stratégique et la gestion opérationnelle.
- Les informations produites doivent donc être adaptées aux besoins des utilisateurs.
  - La direction générale: tableaux de bord, analyses de coûts...
  - Le contrôle de gestion: informations financières et non financières, indicateurs...
  - Les services opérationnels (production): efficacité et efficience des processus de production, prix de cession interne...
  - Les services de soutien (approvisionnement, marketing, ressources humaines): économie dans l'acquisition des ressources, rentabilité, etc.

The slide features a light gray background. On the left side, there is a vertical yellow bar. A blue horizontal bar with rounded ends extends from the yellow bar across the top of the slide.

# LES COUTS

# Contenu

---

- Les notions fondamentales
- Les coûts liés au temps
- Les coûts liés au volume d'activité
- Les coûts partagés et les coûts spécifiques

# Définitions

- Le coût correspond à une accumulation de charges

***Coût =***            ***charge A***  
                         ***+ charge B***  
                         ***+ charge C***  
                         ***+ ...***  
                         ***+ charge N.***

***Matières premières***  
***Charges de personnel***  
***Amortissements***  
***Charges de distributions***  
***Autres charges***

# Les coûts selon les stades d'exploitation

- Le coût peut être calculé à divers stades du cycle d'exploitation.
  - Coût d'achat ou d'approvisionnement;
  - Coût de fabrication
  - Coût de production
  - Coût administratif et financier
  - Coût de distribution
  - Coût de revient

# Les notions fondamentales

- Le coût total;
- Le coût moyen;
- Le coût marginal

# Les notions fondamentales

## Le coût total

- Coût total = somme des coûts de toutes les ressources consommées par un objet de coût: une entité, un produit, un service, etc.
- $\text{Coût total} = \text{Coût ressource A} + \text{Coût ressource B} + \dots$   
 $\dots + \text{Coût ressource N}.$
- Le coût total est également appelé coût de revient.

# Les notions fondamentales

## Le coût moyen

- Il représente le coût total d'un ensemble divisé par le nombre d'unités dans cet ensemble.
- $\text{Coût moyen} = \text{Coût total} / \text{Nombre d'unités}.$

# Les notions fondamentales

## Le coût marginal

- C'est le coût engendré par la dernière unité produite.
- Il s'agit donc d'un coût unitaire.
- Pour le déterminer, il convient de calculer les ressources consommées par cette dernière unité.
- $\text{Coût marginal} = \text{Coût de } N \text{ unités} - \text{Coût de } N-1 \text{ unités}.$

# Exemple

| Quantité | Coût total | Coût moyen | Coût marginal |
|----------|------------|------------|---------------|
| 50       | 250,00     | 5          | nd            |
| :        | :          | :          | :             |
| 98       | 538,81     | 5,4980     | nd            |
| 99       | 544,40     | 5,4989     | 5,59          |
| 100      | 550,00     | 5,5000     | 5,60          |
| 101      | 555,61     | 5,5010     | 5,61          |
| 102      | 561,24     | 5,5023     | 5,63          |
| :        | :          | :          | :             |
| 200      | 1080,00    | 5,4        | nd            |

# Commentaires

- Dans un contexte de prise de décision, le coût marginal peut être intéressant; exemple: abaisser le prix d'un produit ou d'un service pour vendre des unités supplémentaires.
- Le coût moyen est tout aussi intéressant, dans une vision à long terme: le prix de vente du produit doit être supérieur au coût moyen afin de garantir un recouvrement de l'ensemble des coûts.
- Toutefois, le choix du coût marginal peut influencer sur le comportement du client. Exemples: les listes d'attente au niveau des compagnies aériennes, les soldes de fin d'année d'après les fêtes dans les grands magasins. Beaucoup de ces entreprises ont annulé une telle politique car, même si elles ont constaté que cette politique leur permet de réaliser des gains substantiels à très court terme, elles y perdraient à long terme, plusieurs personnes préférant figurer sur les listes d'attente ou repousser leurs achats aux périodes de soldes.

# Le rattachement des ressources aux objets de coût

- L'objectif du rattachement des ressources aux objets de coût est d'énumérer toutes les ressources ayant servi aux objets de coût et d'y rattacher la juste part des coûts afférents. Il existe trois méthodes pour relier le coût des ressources à l'objet de coût : l'affectation, la répartition et l'imputation. Ces méthodes se distinguent par le type de relation susceptible d'être établie entre les diverses ressources utilisées et les objets de coût en question ; ces relations déterminent la nature du lien d'appartenance. Pour effectuer un calcul donné, on peut recourir tantôt à l'une, tantôt à l'autre de ces trois méthodes, certaines ressources étant affectées aux objets de coût, d'autres étant réparties entre les objets de coût et d'autres, enfin, leur étant imputées.

# L'AFFECTATION

- Quand il y a entre les ressources et les objets de coût une **relation directe**, autrement dit une relation sans intermédiaire et dont le lien est évident, on parle simplement d'**affectation** des coûts. Par exemple, on n'a généralement aucune difficulté à répertorier les matières premières et la main-d'œuvre directe utilisées dans la fabrication des produits. Il en est de même des ressources engagées pour la mise en œuvre d'une activité ou encore des ressources utilisées dans un centre de coûts ; les unes et les autres peuvent être d'entrée de jeu affectées à l'entité considérée.

# LA RÉPARTITION

- On parlera de **répartition** des coûts des ressources quand on peut établir entre les ressources et les objets une **relation logique**, c'est-à-dire lorsqu'un certain rapport de sens peut être établi ; dans ce cas-ci, il s'agit d'un rapport de cause à effet. Si l'objet n'existait pas, les ressources ne seraient pas utilisées. Autrement dit, l'utilisation des ressources est directement liée aux objets de coût.

# LA RÉPARTITION (Suite)

- Par exemple, hormis les coûts liés aux matières premières et à la main-d'œuvre directe, qui sont généralement affectés aux produits d'un lot, les coûts de fabrication d'un lot nécessaires à sa mise en production sont répartis entre les produits du lot, faute de pouvoir les affecter, soit parce que ce n'est pas possible de le faire ou bien parce que ce ne serait pas commode. Il en est de même des ressources servant à la production de plusieurs objets de coût. On peut généralement les répartir entre ces derniers, à condition de pouvoir déceler une **clé de répartition** logique.

# LA RÉPARTITION (Suite)

- La qualité des rapports régissant la répartition des ressources entre les objets de coût est généralement très bonne. La validité et la pertinence de ces rapports varient en fonction de la validité et de la pertinence de la clé de répartition, de ce que l'on appelle dans certains systèmes de coûts des **inducteurs de coûts**. Par définition, les inducteurs de coûts sont des facteurs qui engendrent des coûts ou qui induisent la consommation des ressources par les objets de coût. Bien que ces rapports soient généralement fiables, ils ne sont pas toujours indiscutables ou sans ambiguïté, comme c'est le cas de l'affectation.

# L'IMPUTATION

- Le terme **imputation** vient du mot latin *imputare* et signifie « porter au compte de ». Ainsi, l'imputation consiste à porter un coût au compte d'un produit sans qu'un lien de causalité ait nécessairement pu être décelé ; en d'autres termes, on présume qu'il existe des rapports entre des ressources et des objets de coût donnés.

# LES ASPECTS TEMPORELS DES COÛTS

- Dans cette section, nous traiterons des aspects temporels des coûts : coût historique, coût du marché, coût prévisionnel et coût actualisé. Les coûts évoluent très rapidement, l'inflation les fait monter, l'innovation technologique les fait descendre, l'apprentissage les fait également descendre, de sorte que ces notions sont utiles à la prise de décision. Les décisions qu'une entreprise prend aujourd'hui influenceront sur les produits, les services et les activités à venir.

# Les coûts associés au temps

- Le coût historique
- Le coût du marché
- Le coût prévisionnel
- Le coût actualisé

# Les coûts associés au temps

## Le coût historique

- C'est le coût enregistré au moment d'une transaction, c'est à dire le coût d'acquisition d'un bien ou d'un service.
- Ce coût appartient essentiellement au passé.
  - Exemple: les coûts d'acquisition des équipements enregistrés en comptabilité générale.

# Les coûts associés au temps

## Le coût du marché

- Désigne la valeur d'un bien ou d'un service sur le marché.
- Il s'agit donc d'un coût actuel qu'il faudrait assumer si l'on devrait faire la dépense le jour même.
  - Exemple: le prix d'un livre dans une librairie aujourd'hui.

# Les coûts associés au temps

## Le coût prévisionnel

- C'est le coût que l'on prévoit engager plus tard.
- Souvent inscrit au budget, il traduit l'estimation d'un coût futur.
  - Exemple: le prix d'un litre d'essence l'année prochaine.

# Les coûts associés au temps

## Le coût actualisé

- Somme qu'il faudrait déboursier aujourd'hui pour acquérir un bien ou un service à une date ultérieure.
  - Exemple: le coût d'un terrain que l'on prévoit acquérir dans 4 ans, ramené à aujourd'hui.

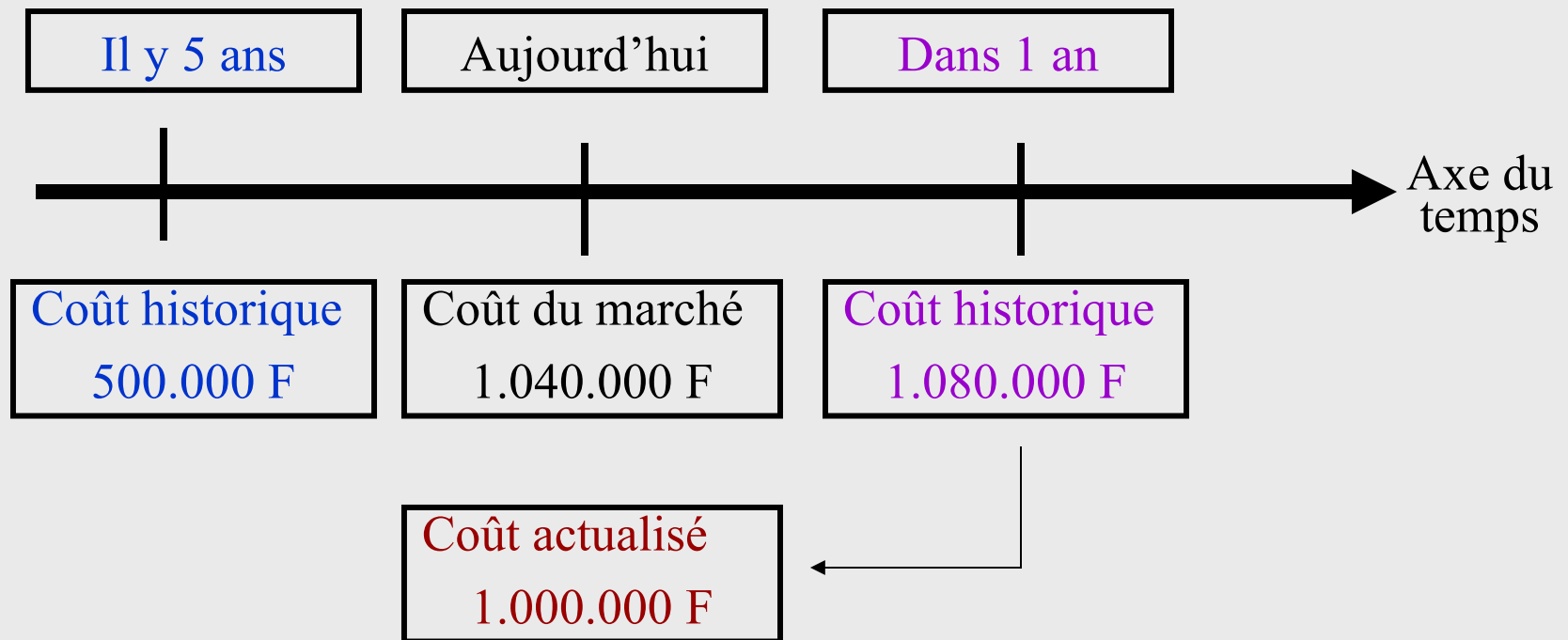
# Les coûts associés au temps

## Exemple

Il y a cinq ans, une entreprise a acheté une immobilisation à 500.000 F. Cet élément se vend aujourd'hui 1.040.000 F et vaudra, selon les prévisions, 1.080.000 F l'an prochain. Si l'on considère un taux d'actualisation de 8%, quels sont le coût historique, le coût actuel, le coût prévisionnel et le coût actualisé?

# Les coûts associés au temps

## Solution



# Les coûts liés au volume d'activité

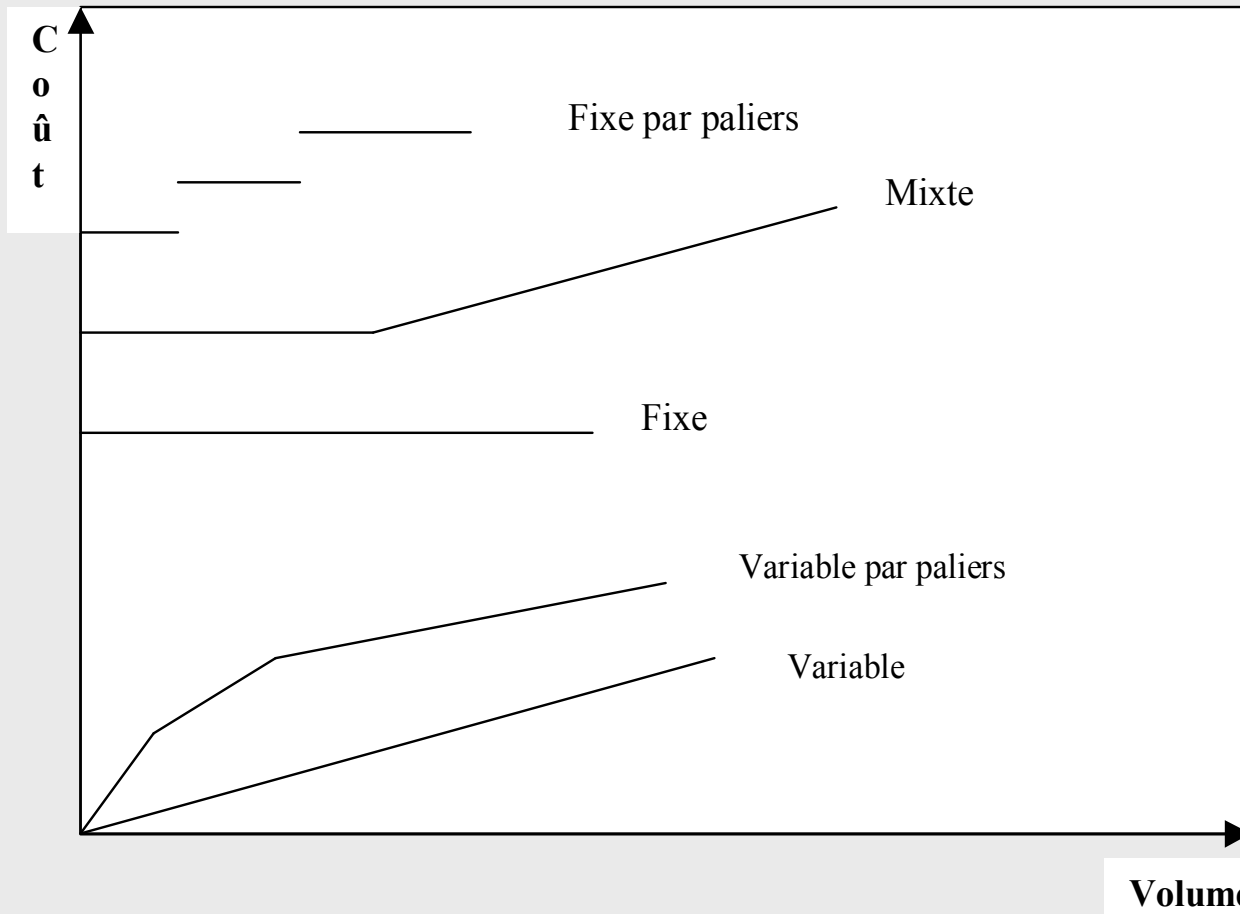
- les coûts variables;
- les coûts fixes;
- les coûts fixes par paliers;
- les coûts variables par paliers;
- les coûts mixtes.

# Les coûts liés au volume d'activité

- les coûts variables: ils sont directement proportionnels au volume d'activité;
- les coûts fixes: ils ne dépendent pas du volume d'activité.
- les coûts fixes par paliers: ils ne varient pas à l'intérieur d'un même palier; mais lorsqu'un niveau d'activité est atteint, ils augmentent à un palier plus élevé.
- les coûts variables par paliers: directement proportionnels au volume, leur taux de proportionnalité change lorsqu'un niveau d'activité est atteint;
- les coûts mixtes: ils comportent essentiellement une partie fixe et une partie variable, sans se rattacher à un schéma déterminé.

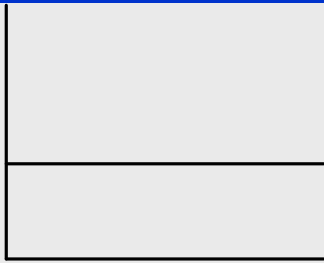
# Les coûts liés au volume d'activité

## Le comportement des coûts

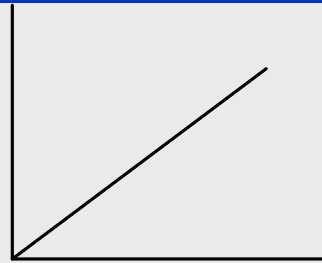


**Exercice:** Parmi ces graphiques, identifiez celui qui correspond le mieux à la situation suivante

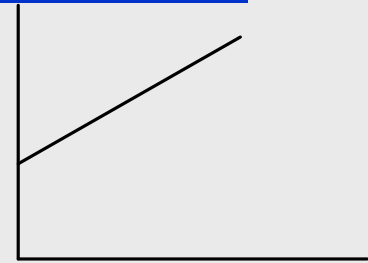
1/2



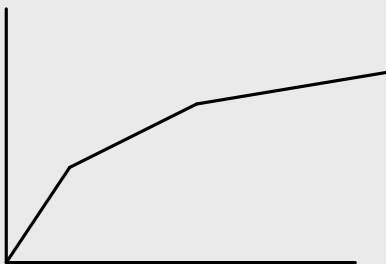
a



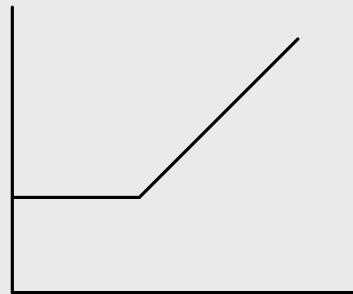
b



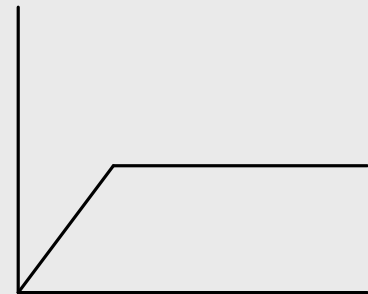
c



d



e



f

# Exercice

2/2

- Les vendeurs sont payés sous forme de commission.
- Le contrat de location des bureaux comporte la clause suivante : un loyer minimal de 50.000 F par mois est fixé, auquel s'ajoute une somme correspondant à 1% des recettes supérieures à 500.000 F.
- Les vendeurs sont payés sous forme de commission en fonction des pourcentages suivants: 30% sur les 100 premières unités vendues, 25% sur les 100 unités suivantes et 20% au-delà de 200 unités vendues.
- Une entente avec la société de distribution d'eau permet au centre de payer 50 F le m<sup>3</sup> ; le montant mensuel maximum des redevances est fixé à 25.000 F.
- Le directeur commercial gagne 250.000 F par mois, quelle que soit la performance de son service.

# Les coûts partagés et les coûts spécifiques

- Les charges directes
  - Elles sont spécifiques à un objet de coût;
  - Donc elles ne sont pas partagées.
- Les charges indirectes
  - Elles sont communes à plusieurs objets de coût.
  - Donc ce sont des charges partagées par plusieurs objets de coût.

# Conclusion

## Les coûts et la prise de décision

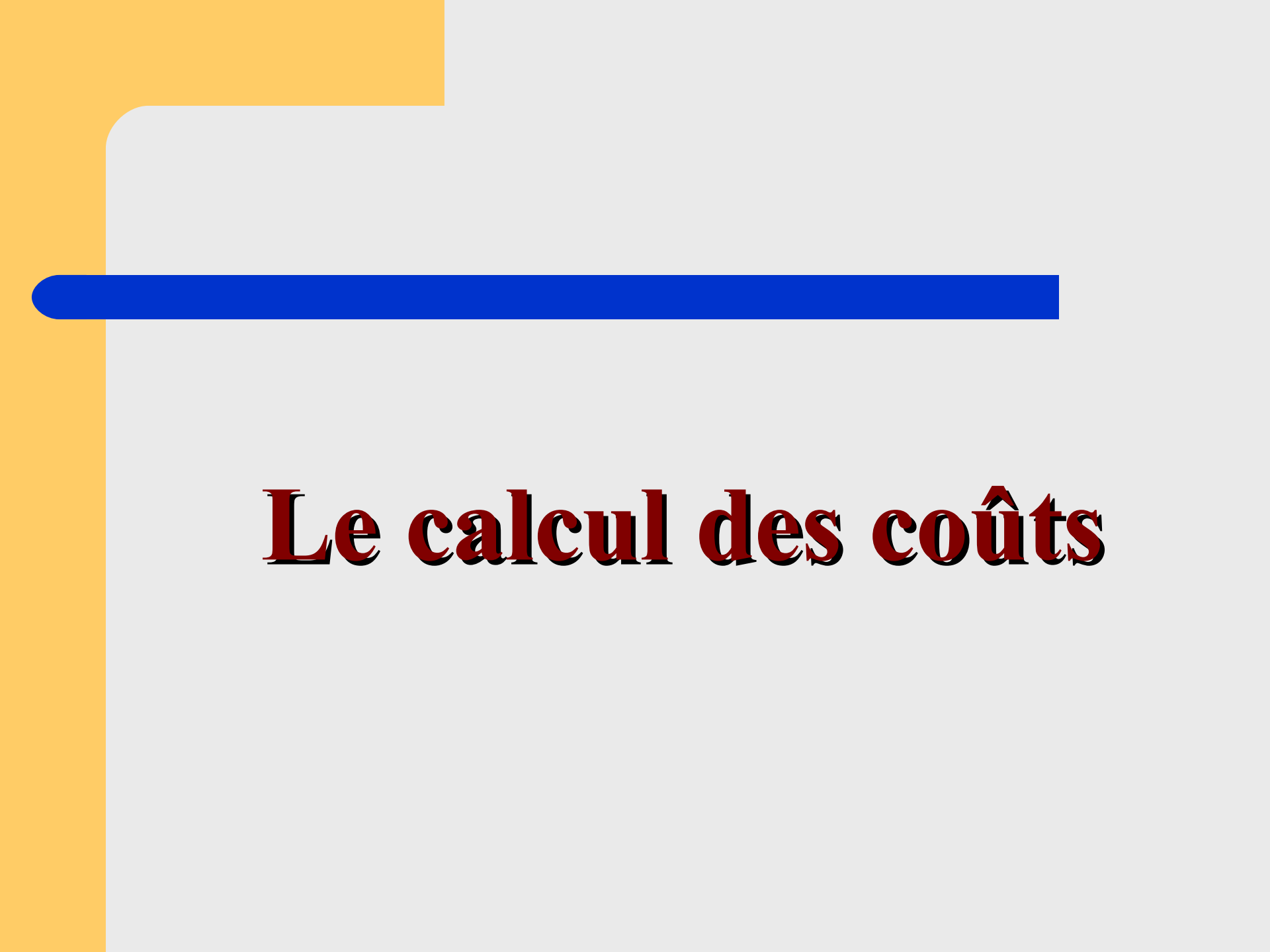
- Plusieurs décisions résultent d'une analyse de coûts.
- Cependant, une mauvaise compréhension des coûts, donc des éléments constitutifs des coûts, voire de leur comportement, peut mener à des résultats non prévus ou non souhaités.

# Illustration des biais dans les décisions

Voici les coûts occasionnés par une activité de reprise d'examen dans un établissement scolaire.

|                                             | 2001   | 2002   |
|---------------------------------------------|--------|--------|
| Coûts rattachés à la reprise d'examens      | 52.000 | 54.120 |
| Nombre d'étudiants ayant repris les examens | 50     | 66     |
| Coût Moyen par étudiant                     | 1040   | 820    |

Selon ces statistiques, le coût moyen de la reprise d'examen par étudiant diminue avec l'augmentation du nombre d'étudiants ayant repris l'examen. Cet établissement devrait-il inciter les étudiants à reprendre des examens afin de réduire le coût moyen de cette activité? Justifiez votre réponse.

The slide features a yellow vertical bar on the left side. A blue horizontal bar with rounded ends is positioned above the title. The title itself is in a large, bold, dark red serif font.

# **Le calcul des coûts**

# Contenu

- **Valorisation des stocks**
- **Les sous-produits, les produits liés et les produits résiduels**
- **Les encours**
- **Les approches de calcul**

# Le coût de production

C'est la somme de:

- Le coût des matières premières et fournitures utilisées;
- Le coût de la main-d'œuvre directe;
- Les frais généraux de fabrication:
  - Amortissement des équipements;
  - Electricité
  - Etc.

# Fiche de coût de production

| Eléments                      | Unité | Qté | Coût unitaire | Montant      |
|-------------------------------|-------|-----|---------------|--------------|
| Matière 1ère: matériau X      | Kg    | 2   | 500           | 1.000        |
| Matière 1ère: substance Y     | Litre | 5   | 300           | 1.500        |
| MOD                           | Heure | 2   | 1.000         | 2.000        |
| Frais généraux de fabrication | HM    | 2   | 250           | 500          |
| <b>Total</b>                  |       |     |               | <b>5.000</b> |

# Le coût de revient

Il est calculé par objet de coût:

- Les produits: une bouteille de Coca-Cola, une voiture, un téléviseur;
- Les services: un séminaire, une séance de cours, une injection chez le médecin;
- Des programmes: programme élargi de vaccination;
- Des activités: la gestion des stocks, le service à la clientèle;
- Des centres de responsabilité: Atelier 1, direction commerciale, Service commercial...

**Coût de revient de produits vendus = coût de production des produits vendus + coût de distribution**

# Valorisation des stocks

- Coût d'achat
- Inventaires des stocks
- Valorisation des sorties

# Valorisation des stocks

## Le coût d'achat

- $\text{Coût d'achat} = \text{prix d'achat hors taxes} + \text{charges indirectes sur achats.}$
- $\text{Prix d'achat hors taxes} = \text{prix facturé hors taxes} - \text{Rabais, remises et ristournes obtenues sur factures} + \text{frais de transport}$
- $\text{Charges indirectes sur achats} = \text{frais accessoires sur achats} + \text{frais d'approvisionnement}$
- $\text{Frais accessoires sur achats} = \text{frais de courtage} + \text{frais de douane} + \text{assurances} + \text{frais de transport effectué par un tiers.}$
- $\text{Frais d'approvisionnement} = \text{frais de manutention} + \text{frais de stockage} + \text{frais administratifs de passation de commande} + \text{coûts indirects induits par les ruptures de stocks.}$

# Valorisation des stocks

## Les méthodes d'inventaire des stocks

- ***Inventaire intermittent***

- C'est un comptage physique des stocks intervenant une ou plusieurs fois au cours d'un exercice. La valeur du stock final est donc obtenue grâce à un inventaire physique des stocks;
- Cette valorisation présente l'avantage de la précision, elle a l'inconvénient d'un suivi médiocre des stocks.
- On obtient la valeur des sorties de stock à travers la formule suivante:  
$$\text{Sorties de stocks} = \text{Stock initial} + \text{Achats} - \text{Stock final}.$$

- ***Inventaire permanent***

Il correspond à un suivi constant des stocks grâce à la mise en place de procédures d'enregistrement des entrées et des sorties de stocks afin de connaître en permanence le niveau de l'existant.

© 2013 Pearson Education, Inc. or its affiliate(s). All rights reserved. Pearson Education, Inc., 501 Boylston Street, Boston, MA 02116

|             |            |               |            |
|-------------|------------|---------------|------------|
| Produit     | Essence    | Stock Maximum | 10 litres  |
| Emplacement | Logistique | Stock Minimum | 100 litres |

[illegible]

# Valorisation des stocks

## Valorisation des sorties de stock.

- *Coût moyen unitaire pondéré (CMUP) calculé en fin de période (calculé une fois en fin de période).*
- *Coût moyen unitaire pondéré (CMUP) calculé après chaque entrée (calculé après chaque entrée ou lors de chaque sortie).*
- *FIFO*
- *Il est calculé lors de chaque sortie.*
- *C) Méthode du premier entré premier sorti (PEPS) ou First in First out (FIFO).*
- *(Voir exercice).*

# Valorisation des stocks

## Formule de calcul du CMUP

$$\begin{array}{l} \text{Coût moyen unitaire} \\ \text{pondéré des sorties} \\ \text{de stocks} \end{array} = \frac{\text{S.I. en valeur} + \text{entrée} \underline{\underline{S}} \text{ en stock en valeur}}{\text{S.I. en quantités} + \text{entrée} \underline{\underline{S}} \text{ en quantité}}$$

# Valorisation des stocks

## Exercice

- Le service de logistique a constaté les mouvements suivants de la matière première X au cours du mois mars 2003:
  - 1er janvier: En stock: 480 unités à 18 F l'unité.
  - 2 janvier: Sortie de 180 unités pour la commande No 1.
  - 4 Janvier: Entrée de 140 unités facturés à 18,8 F l'unité.
  - 7 Janvier: Sortie de 320 unités pour la commande No 2.
  - 10 janvier: Entrée de 180 unités facturés à 19 F l'unité
  - 13 janvier: Sortie de 130 unités pour la commande No 3.
  - 20 janvier: Sortie de 150 unités pour la commande No 4.
  - 22 janvier: Entrée de 400 unités facturés à 20 F l'unité
  - 29 Janvier: sortie de 50 unités pour la commande No 5.
- Présenter les fiches de stock en évaluant les sorties suivant les 3 méthodes vues précédemment.

# Les sous-produits, les produits liés et les produits résiduels

- Les sous produits
- Les produits liés ou co-produits
- Les produits résiduels (déchets et rebuts).

# Les sous produits

- Produits obtenus accessoirement à la fabrication principale.
- Ils ont une certaine valeur et peuvent être utilisés dans l'entreprise ou vendus à l'extérieur.
- Ils peuvent subir un traitement spécial leur donnant une valeur plus grande.
- Exemple: la fabrication de l'huile d'arachide donne de la pâte d'arachide ou des tourteaux.

# Les produits liés ou co-produits

- Produits accessoires dont la fabrication est liée à celle d'un autre produit;
- Ont une grande valeur;
- Peuvent faire l'objet d'un traitement complémentaire;
- Exemple: la production d'hydrogène par électrolyse donne également de l'oxygène

# Les déchets et rebuts

- Les déchets sont soit des résidus de matières (limaille de fer, sciure de bois...) soit des résidus de la fabrication (mélasse par exemple). Ils résultent du processus de fabrication. Certains ne peuvent être évités.
- Les rebuts sont des objets défectueux ou n'obéissant pas aux normes de la fabrication.
- On distingue:
  - Les déchets ou rebuts irrécupérables
  - Les déchets ou rebuts récupérables
    - Déchets ou rebuts vendus à l'extérieur
    - Déchets ou rebuts utilisés en l'état pour une autre production
    - Déchets ou rebuts réutilisés après traitement

# Valorisation des produits accessoires

| Sous-produit,<br>produit lié, résiduel | Valorisation                                                        |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Valeur marchande<br>importante         | coût = part des charges communes<br>+ charges spécifiques           |
| Vendables ou<br>utilisables            | La recette nette vient diminuer le coût du<br>produit principal     |
| Invendables ou<br>inutilisables        | Les frais complémentaires sont à la<br>charge du produit principal. |

# LES EN-COURS

- Définition
- Valorisation
- Prise en compte dans le calcul du coût de production.

# LES EN-COURS

- Les en-cours sont des produits ou des services en cours de formation dans un processus de production; ils sont invendables et inutilisables en l'état.
- Ils sont à distinguer des produits intermédiaires, qui sont des produits ayant atteint un certain stade d'achèvement en attente d'utilisation pour un cycle ultérieur de fabrication.

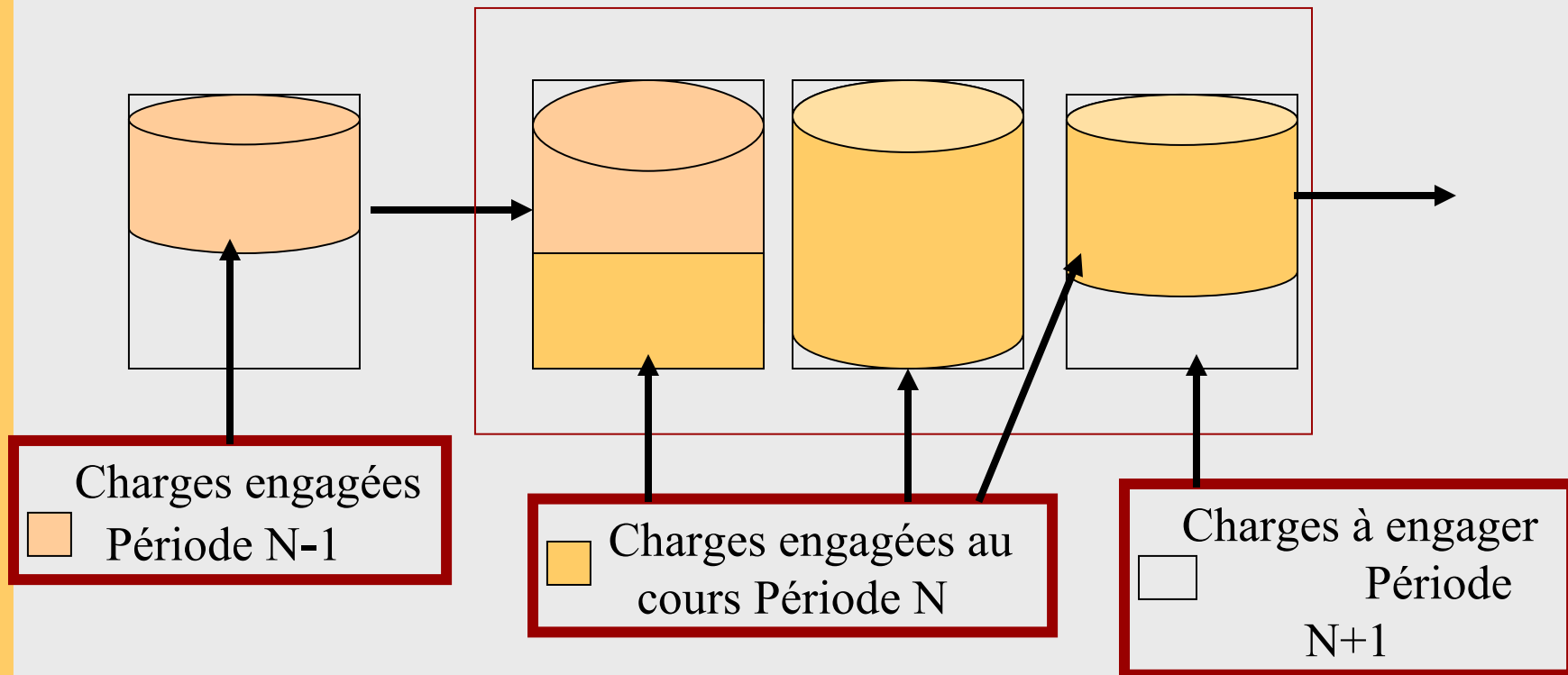
# Valorisation des en-cours

Les en-cours doivent être valorisés par les mêmes méthodes que celles utilisées pour la valorisation des produits finis, mais en tenant compte des ressources consommées qui ont contribué à leur production jusqu'à la date d'évaluation: une partie des matières premières, un certain nombre d'heures de main-d'oeuvre directe, une quote-part des dotations aux amortissements des machines...

# Prise en compte des encours dans le coût de production

- *Coût de production de la période comprenant:*
  - *le coût de production relatif à l'achèvement des en-cours initiaux;*
  - *le coût de production des produits commencés et achevés durant la période*
  - *et le coût de production des produits commencés mais non achevés durant la période.*
- *Coût des produits fabriqués de la période comprenant:*
  - *le coût de production des en-cours initiaux augmenté du coût de leur achèvement.*
  - *et le coût de production des produits commencés et achevés durant la période.*
- *Liens entre le coût de production de la période et le coût des produits fabriqués durant la période:*
  - Coût de la période*
  - + en-cours initiaux*
  - en-cours finaux*
  - = coût des produits fabriqués durant la période.*

# Illustration des en-cours



# Les approches de calcul de coût

- Approche de calcul basée sur la somme des ressources engagées.
- Approche de calcul fondée sur les centres de coûts.
- Approche de calcul basée sur les analyses d'équivalence.

# Approche de calcul basée sur la somme des ressources engagées

- Elle consiste à calculer le coût total de l'ensemble des ressources consommées sur une période donnée, puis à diviser la somme obtenue par le nombre total de produits fabriqués.
- Le coût de revient unitaire ainsi calculé est un coût moyen établi en fonction de la période étudiée.

# Approche de calcul basée sur la somme des ressources engagées

## Exemple

| Comptes                                          | Montant       |
|--------------------------------------------------|---------------|
| Matières premières X                             | 6.000         |
| Matières premières Y                             | 2.700         |
| Main d'œuvre directe                             | 9.600         |
| Frais généraux de fabrication                    | 6.300         |
| <b>Total</b>                                     | <b>24.600</b> |
| <b>Quantités fabriquées en mars 2003</b>         | <b>2.000</b>  |
| <b>Coût unitaire = <math>24.600/2.000</math></b> | <b>12,30</b>  |

# Approche de calcul basée sur la somme des ressources engagées : Critique

- Elle est simple;
- Bien indiquée dans le cas d'analyse de coûts historiques;
- Appropriée dans le cas de produits faits sur mesure et du mode de fabrication sur commande;
- Difficile à appliquer aux produits complexes qui utilisent plusieurs pièces.

# Approche de calcul fondée sur les centres de coûts

- Les coûts sont, dans un premier temps, accumulés dans un compte réservé au centre;
- ils sont, dans un deuxième temps, répartis entre les produits qui passent par ce centre.

# Approche de calcul fondée sur les centres de coûts: **Exemple**

1/2

Exemple: une entreprise fabrique chaque semaine un lot de 3.000 produits X. Ce lot requiert:

- 2% des matières premières,
- 2% de l'espace de l'entrepôt,
- 2,5% des ressources de la Soudure,
- 4% des ressources de l'Assemblage
- et  $\frac{1}{30}$  des ressources de la Finition.

# Approche de calcul fondée sur les centres de coûts: **Exemple**

2/2

| <i><b>Comptes</b></i> | <i><b>Calculs</b></i>  | <i><b>Coût du lot<br/>3000 unités</b></i> | <i><b>Coût<br/>unitaire</b></i> |
|-----------------------|------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
| Matières premières    | $510.000 \times 0.02$  | 10.200                                    | 3,40                            |
| Entrepôt              | $75.000 \times 0.02$   | 1.500                                     | 0.50                            |
| Atelier Soudure       | $450.000 \times 0.025$ | 11.250                                    | 3,75                            |
| Atelier Assemblage    | $375.000 \times 0.04$  | 15.000                                    | 5,00                            |
| Atelier Finition      | $180.000/30$           | 6.000                                     | 2,00                            |
| <b>Total</b>          | <b>1.590.000</b>       | <b>43.950</b>                             | <b>14,65</b>                    |

# Approche de calcul fondée sur les centres de coûts: *Critique*

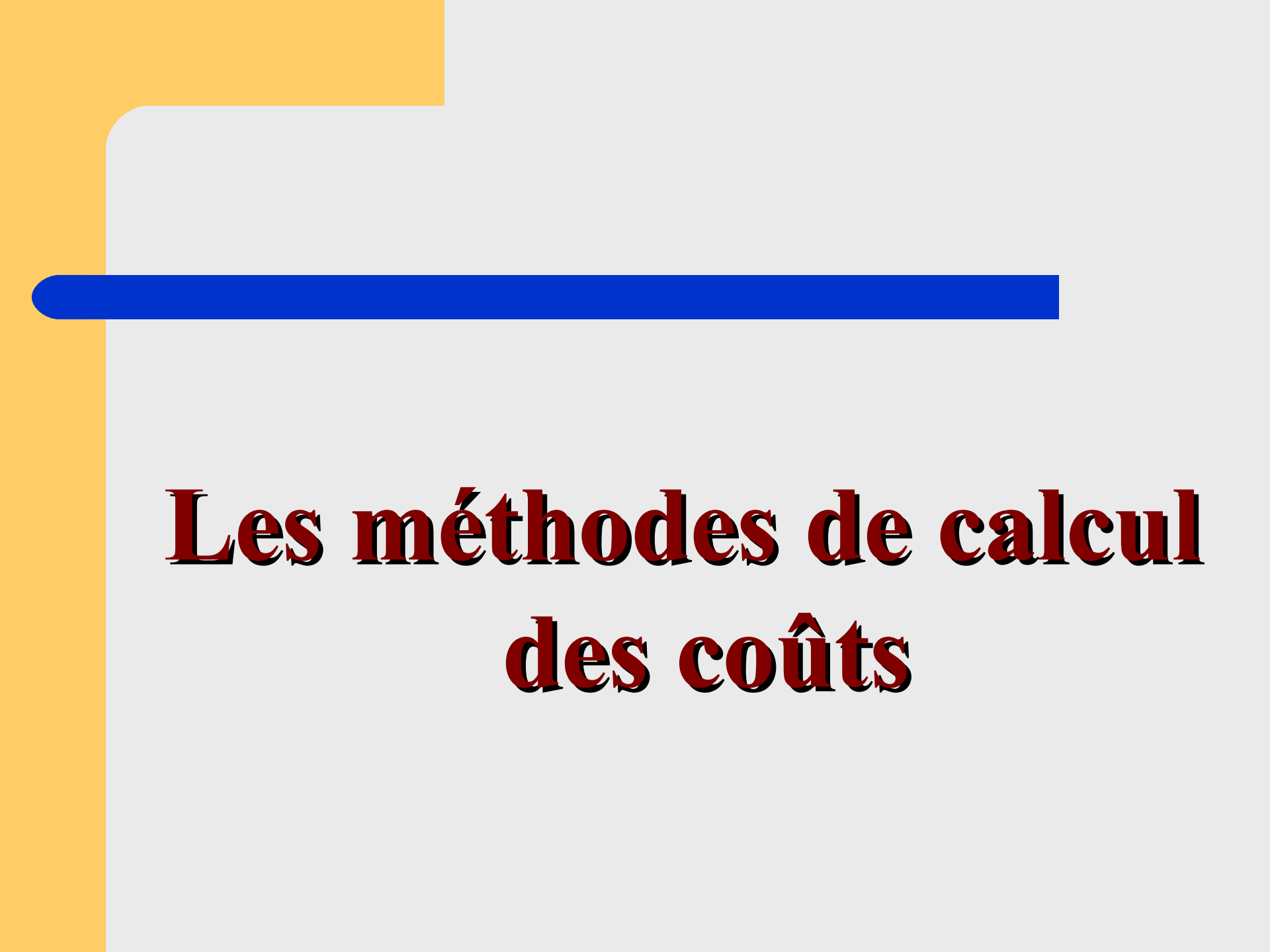
- Points forts
  - Elle rattache les coûts à des centres, puis aux produits;
  - Elle fait intervenir une répartition simple par étapes;
  - Elle ajoute une nouvelle dimension à la méthode de calcul fondée sur la somme des ressources engagées dans la production.
- Difficulté de la méthode
  - La détermination de la part des ressources de chaque compte consommée par un lot particulier;
  - Il existe des centres de coûts qui n'entretiennent aucune relation directe avec les produits; exemple: laboratoires de recherche.

# L'approche de calcul fondée sur une analyse d'équivalence

Consiste à établir une équivalence entre les produits, avant d'appliquer l'une ou l'autre des deux approches précédentes.

# L'approche de calcul fondée sur une analyse d'équivalence: **exemple**

- Une usine fabrique deux produits P1 et P2. Les soldes des comptes de l'usine, pour le mois de Mars 2003 se présentent comme suit (en milliers de CFA):



# **Les méthodes de calcul des coûts**

# Les méthodes de calcul

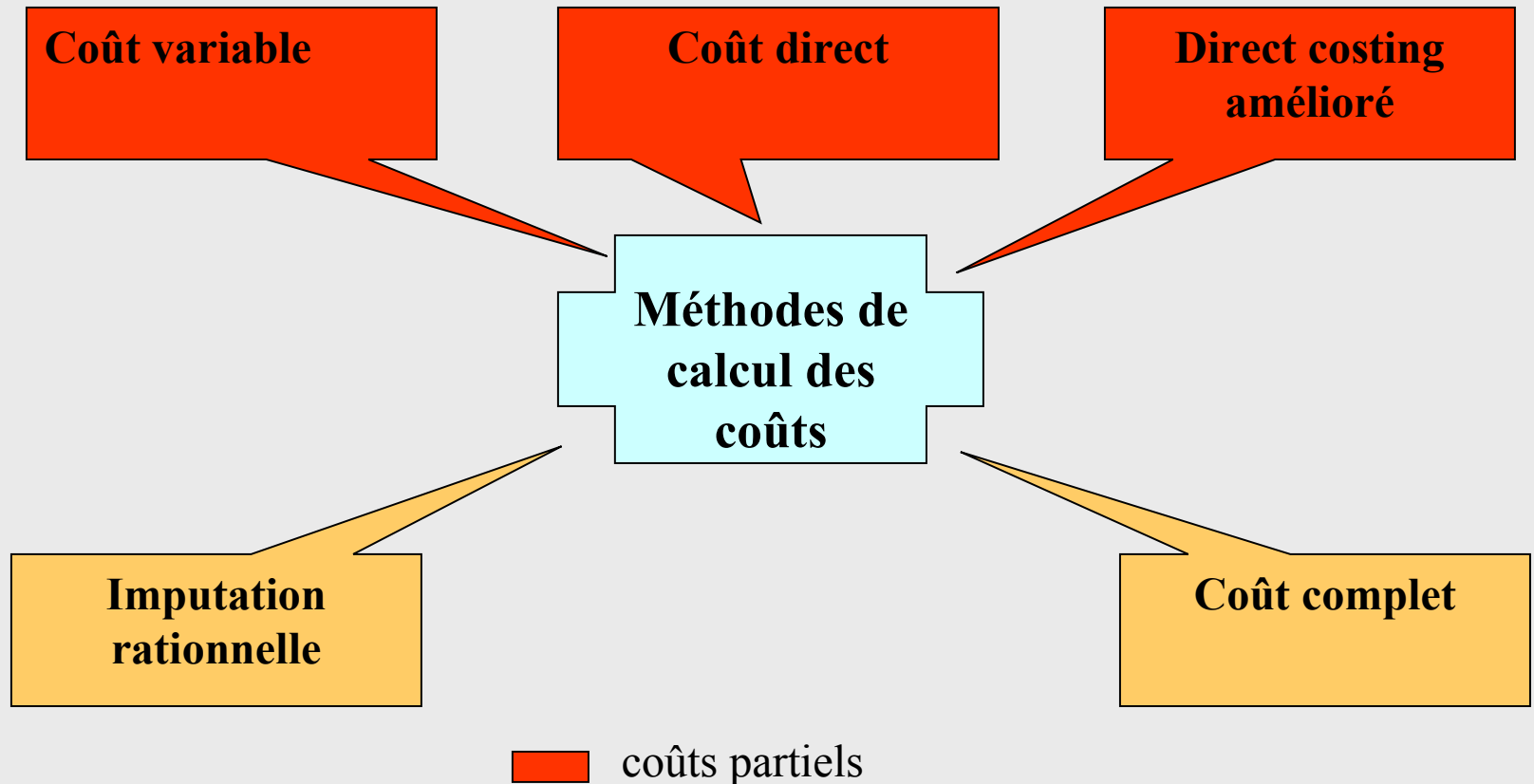
- Méthode du coût variable;
- Méthode du coût direct;
- Méthode du direct costing amélioré;
- Méthode du coût complet;
- Méthode du coût complet avec imputation rationnelle.

# Les méthodes de calcul des coûts

## Typologie

- Coûts partiels
  - Coût variable;
  - Coût direct;
  - Direct costing amélioré;
- Coûts complets
  - Coût complet
  - Coût avec imputation rationnelle.

# Les méthodes de calcul des coûts



# La méthode des coûts variables

- Le coût variable est formé des seules charges qui varient en fonction du volume d'activité, que celles-ci soient proportionnelles à ce volume ou non.
- Plutôt que calculer le résultat analytique de chaque produit, la méthode du coût variable détermine une marge, mesurant la contribution du produit à l'obtention du résultat de l'entreprise et à la couverture de ses charges fixes.

# Etapes de calcul

## Méthode du coût variable

- Classification des charges en variables et fixes;
- Allocation des charges variables aux objets de coût
  - Par affectation des charges variables spécifiques
  - Par répartition puis imputation des charges variables communes à partir des centres d'analyse.

- Calcul du coût

- au niveau de chaque objet de coût:

**$\text{Chiffre d'affaires} - \text{Coût variable} = \text{Marge sur coût variable}$**

- Ensuite au niveau global:

**$\text{Somme des marges sur coût variable} - \text{Charges fixes globales} = \text{Résultat analytique global.}$**

# Tableau de calcul des coûts variables

| Libellés                 | Produit 1 | Produit 2 | Total         |
|--------------------------|-----------|-----------|---------------|
| A. Chiffre d'affaires CA | CA1       | CA2       | CA1 + CA2     |
| B. Coûts variables CV    | - CV1     | - CV2     | - (CV1 + CV2) |
| C. Marge sur CV          | = MCV1    | = MCV2    | = MCV1 + MCV2 |
| D. Coûts fixes           |           |           | - CF          |
| E. Résultat              |           |           | = Résultat    |

# La méthode du coût direct

- Le coût direct est formé des seules charges spécifiques à l'objet de coût, qu'elles soient variables ou fixes.
- Plutôt que calculer le résultat analytique de chaque objet de coût, la méthode du coût direct détermine une marge, mesurant la contribution de l'objet de coût à l'obtention du résultat de l'entreprise et à la couverture des charges communes, quelles soient variables ou fixes.

# Méthode du coût direct

## Etapes de calcul

- Classification des charges en directes et indirectes;
- Affectation des charges directes aux objets de coût
- Calcul du coût
  - au niveau de chaque objet de coût:

**$\text{Chiffre d'affaires} - \text{Coût direct} = \text{Marge sur coût direct}$**

- Ensuite au niveau global:

**$\text{Somme des marges sur coût direct} - \text{Charges indirectes globales} = \text{Résultat analytique global.}$**

## Tableau de calcul des coûts directs

| Libellés                 | Produit 1 | Produit 2 | Total         |
|--------------------------|-----------|-----------|---------------|
| A. Chiffre d'affaires CA | CA1       | CA2       | CA1 + CA2     |
| B. Coûts Directs CD      | - CD1     | - CD2     | - (CD1 + CD2) |
| C. Marge sur CD          | = MCD1    | = MCD2    | = MCD1 + MCD2 |
| D. Coûts indirectes      |           |           | - CI          |
| E. Résultat              |           |           | = Résultat    |

## Méthode du direct costing amélioré

Elle combine les méthodes de coût variable et de coût direct pour déterminer la contribution de chaque objet de coût à la couverture des charges fixes communes.

# Méthode du direct costing amélioré

## Etapes de calcul

- Répartition des charges en variables et fixes;
- Répartition des charges fixes en CFD et CFI;
- Affectation des charges variables aux objets de coût;
- Affectation des CFD aux objets de coût

- Calcul du coût:

- Au niveau des objets de coût:

**Chiffre d'affaires - Coût variable = Marge sur coût variable**

**Marge sur coût variable - Coût fixe direct = Contribution**

- Au niveau global:

**Somme des contributions - Coûts fixes indirects = Résultat analytique global.**

## Tableau de calcul du direct costing amélioré

| Libellés                 | Produit 1 | Produit 2 | Total           |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------------|
| A. Chiffre d'affaires CA | CA1       | CA2       | CA1 + CA2       |
| B. Coûts variables CV    | - CV1     | - CV2     | - CV1 + CV2     |
| C. Marge sur CV          | = MCV1    | = MCV2    | =MCV1 + MCV2    |
| D. Coûts fixes directs   | - CFD1    | - CFD1    | - (CFD1 + CFD2) |
| E. Contribution          | = C1      | = C2      | = C1 + C2       |
| F. Coûts fixes indirects |           |           | - CFI           |
| G. Résultat              |           |           | = C             |

# La méthode des coûts complets

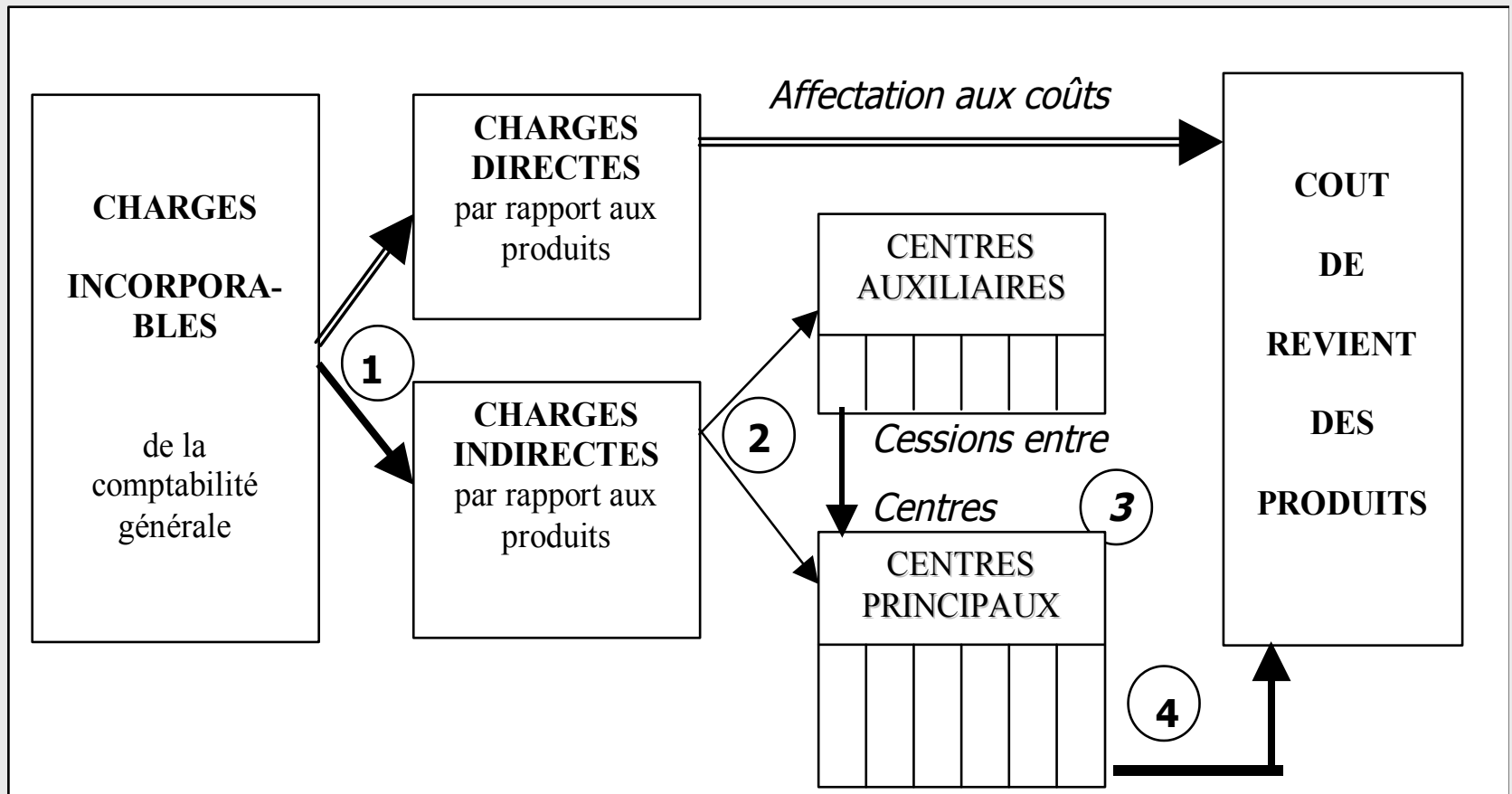
Le calcul du coût complet d'un produit nécessite:

- de lui affecter les charges directes, sans calcul intermédiaire;
- de lui imputer les charges indirectes, après un calcul intermédiaire:
  - répartition des charges indirectes entre les divers centres d'analyse;
  - traitement des cessions de prestations entre centres d'analyses;
  - imputation des charges des centres d'analyse aux différents des produits ou des commandes.

# Le calcul des coûts en 6 étapes

- ▢ Identifier les objets de coût
- ▢ Identifier les coûts directs;
- ▢ Identifier les centres d 'analyse
- ▢ Choisir les unités d 'œuvre pour chaque centre d 'analyse
- ▢ Déterminer le taux d 'imputation/base de répartition des charges indirectes
- ▢ Imputer les coûts aux objets de coût.

# Sections homogènes



# Légende

- Classification des charges en charges directes et charges indirectes par rapport aux produits.
- Affectation aux centres d'analyse, des charges indirectes par rapport aux produits. Ces centres sont préalablement définis pour que la plupart de ces charges leur soient directes.
- Nous avons distingué deux types de centres d'analyse : les centres principaux, qui interviennent directement dans le processus de production des produits et les centres auxiliaires, dont l'essentiel de l'activité est consacré à d'autres centres. Les charges affectées aux centres auxiliaires sont réparties en totalité ou partiellement entre les centres principaux, selon leurs consommations respectives d'unités d'œuvre des centres auxiliaires.
- Toutes les charges indirectes maintenant regroupées dans les centres principaux d'analyse sont alors rattachées aux produits en fonction de leurs consommations respectives d'unités d'œuvre des centres principaux.

# La méthode du coût complet avec imputation rationnelle

- Son principe consiste à imputer au produit seulement la part de coûts fixes correspondant à un niveau normal d'activité préalablement défini. La différence entre les coûts fixes totaux et les coûts fixes affectés aux produits constitue alors un coût de période, appelé mali de sous-activité, lorsque le niveau d'activité réel est inférieur au niveau d'activité normal ou boni de sur-activité, lorsque le niveau normal d'activité est dépassé.
- La difficulté réside dans la définition de l'activité normale.
- L'idée de base est que les coûts fixes de l'entreprise correspondent à la disponibilité d'une certaine capacité de production, résultant de choix d'investissement opérés antérieurement.
- Toutefois, dans le cas d'une sous-activité structurelle, la référence à cette capacité nominale peut perdre de sa pertinence: la norme est plutôt l'activité prévue, résultat des hypothèses budgétaires

## La méthode du coût complet avec imputation rationnelle

$$\text{Résultat} = CA - CV - (\text{CF avec IR})$$


$$\text{Coûts fixes} \times \frac{\text{Niveau d'activité réel}}{\text{Niveau d'activité normale}}$$

# Exemple

- L'usine AB fabrique deux produits A et B. Le budget de janvier 2003 est basé sur un niveau normal de production de 1000 unités de A et 1000 unités de B. Toute la quantité produite est généralement vendue. Le budget prévoit également les éléments ci-après, pour une unité de chacun des produits (sauf indications contraires):

| Rubriques                            | Produit A        | Produit B         |
|--------------------------------------|------------------|-------------------|
| Prix de vente                        | 800              | 820               |
| Matières premières                   | 1kg à 50 F le kg | 2 kg à 50 F le kg |
| Contenant                            | 1 à 10 F         | 1 à 15 F          |
| Main d'œuvre directe                 | 15mn à 200 F/h   | 20mn à 300/h      |
| Heures machines                      | 15mn à 100 F/h   | 20mn à 150 F/h    |
| Amortissement Machine A              | PM               |                   |
| Amortissement Machine B              |                  | PM                |
| Amortissement Machine C              | PM               | PM                |
| Autres frais généraux de fabrication |                  |                   |
| • Variables                          | 30mn à 50 F/h    | 20mn à 60 F/h     |
| • Fixes                              | 30mn à 100 F/h   | 20mn à 120F/h     |
| Amortissement de l'usine             | PM               |                   |
| Salaire du directeur d'usine         | 300.000 F/mois   |                   |
| Autres frais d'administration        | 150.000 F/mois   |                   |
| Frais de vente                       |                  |                   |
| • Variables                          | 20 F             | 30 F              |
| • Fixes                              | 25 F             | 50 F              |
| Frais de vente communs variables     | 40               | 40                |

# Informations complémentaires

| Immobilisations | Valeur d'origine | Durée de vie |
|-----------------|------------------|--------------|
| Machine A       | 1.200.000        | 5 ans        |
| Machine B       | 1.200.000        | 5 ans        |
| Machine C       | 2.400.000        | 5 ans        |
| Usine           | 4.800.000        | 10 ans       |

L'entreprise pratique l'amortissement linéaire.

Toutes les immobilisations ont été acquises le 1<sup>er</sup> janvier 1999, date de la construction de l'usine. La machine A est destinée à la fabrication du produit A, la machine B au produit B. Par contre, la machine C est utilisée pour le conditionnement des deux produits.

# **L'ANALYSE DES COUTS:**

**l'analyse coût - volume -  
bénéfice**

# Le modèle Coût-volume-Bénéfice

- Éléments clés:
  - Volume
  - Structure de coûts
  - Combinaison d'extrants

# Analyse CVB et analyse de sensibilité

- ***L 'analyse coût-volume-bénéfice (CVB) examine le comportement des revenus, des coûts et des résultats suite à un changement du volume d 'activité, du prix de vente ou tarif, des coûts variables et des coûts fixes.***
- ***L 'analyse de sensibilité est une*** technique de simulation qui consiste à examiner l 'impact sur le résultat d 'un changement des conditions ou des hypothèses d 'exploitation.

# Le modèle CVB

- Le modèle CVB permet d'étudier l'effet sur le bénéfice de:
  - divers volumes d'extrants en fonction d'une structure de coûts et d'une combinaison d'extrants donnés;
  - une modification de la structure de coûts en fonction de volumes et d'une combinaison d'extrants donnés;
  - les changements dans la combinaison d'extrants en fonction d'une structure de coûts et d'un volume d'extrants donnés.
- Il s'agit en fait de répondre aux questions suivantes:
  - Quelle sera l'évolution du résultat si le volume d'extrants varie?
  - Quelle sera l'évolution du résultat si la structure de coûts est modifiée?
  - Quelle sera l'évolution du résultat si la combinaison change?

# Le modèle

- Le revenu total peut-être calculé par l'équation:  
 $y' = b'Q$   
 $y'$  = revenu total,  $b'$  = prix unitaire,  $Q$  = nombre d'unités vendues
- Le coût total peut-être calculé par l'équation:  
 $y = a + bQ$   
 $y$  = coût total       $a$  = coût fixe  
 $b$  = coût variable unitaire    $Q$  = nombre d'unités traitées
- Le résultat  $R$  peut être calculé à partir de ces deux équations:  
 $y' - y = b'Q - (a + bQ)$   
 $R = (b' - b)Q - a$   
 $b' - b$  = marge sur coût variable unitaire  
 $R$ : (quantité x marge sur coût variable unitaire) – coût fixe.

# Les notions

Le modèle fait référence aux quatre notions suivantes:

- Le point mort
- La marge de sécurité
- Le bénéfice potentiel
- Le seuil d'indifférence.

# Le point mort

- Il correspond au volume d'activité auquel l'entreprise a des revenus égaux aux coûts, c'est-à-dire qu'elle n'y enregistre ni bénéfice ni perte.
- Il s'exprime en quantité d'extrants, en chiffre d'affaires (valeur) ou en nombre de jours.

# **L'ANALYSE DES COUTS:**

**l'analyse coût - volume -  
bénéfice**

# Le modèle Coût-volume-Bénéfice

- Éléments clés:
  - Volume
  - Structure de coûts
  - Combinaison d'extrants

# Analyse CVB et analyse de sensibilité

- ***L 'analyse coût-volume-bénéfice (CVB) examine le comportement des revenus, des coûts et des résultats suite à un changement du volume d 'activité, du prix de vente ou tarif, des coûts variables et des coûts fixes.***
- ***L 'analyse de sensibilité est une*** technique de simulation qui consiste à examiner l 'impact sur le résultat d 'un changement des conditions ou des hypothèses d 'exploitation.

# Le modèle CVB

- Le modèle CVB permet d'étudier l'effet sur le bénéfice de:
  - divers volumes d'extrants en fonction d'une structure de coûts et d'une combinaison d'extrants donnés;
  - une modification de la structure de coûts en fonction de volumes et d'une combinaison d'extrants donnés;
  - les changements dans la combinaison d'extrants en fonction d'une structure de coûts et d'un volume d'extrants donnés.
- Il s'agit en fait de répondre aux questions suivantes:
  - Quelle sera l'évolution du résultat si le volume d'extrants varie?
  - Quelle sera l'évolution du résultat si la structure de coûts est modifiée?
  - Quelle sera l'évolution du résultat si la combinaison change?

# Le modèle

- Le revenu total peut-être calculé par l'équation:  
 $y' = b'Q$   
 $y'$  = revenu total,  $b'$  = prix unitaire,  $Q$  = nombre d'unités vendues
- Le coût total peut-être calculé par l'équation:  
 $y = a + bQ$   
 $y$  = coût total       $a$  = coût fixe  
 $b$  = coût variable unitaire    $Q$  = nombre d'unités traitées
- Le résultat  $R$  peut être calculé à partir de ces deux équations:  
 $y' - y = b'Q - (a + bQ)$   
 $R = (b' - b)Q - a$   
 $b' - b$  = marge sur coût variable unitaire  
 $R$ : (quantité x marge sur coût variable unitaire) – coût fixe.

# Les notions

Le modèle fait référence aux quatre notions suivantes:

- Le point mort
- La marge de sécurité
- Le bénéfice potentiel
- Le seuil d'indifférence.

# Le point mort

- Il correspond au volume d'activité auquel l'entreprise a des revenus égaux aux coûts, c'est-à-dire qu'elle n'y enregistre ni bénéfice ni perte.
- Il s'exprime en quantité d'extrants, en chiffre d'affaires (valeur) ou en nombre de jours.

# Seuil de rentabilité: formules

1/2

$$\text{SR en valeur} = \frac{\text{Chiffre d'affaires} \times \text{Coûts fixes}}{\text{Marge sur coût variable globale}}$$

$$\text{SR en valeur} = \frac{\text{Coûts fixes}}{\text{Taux de marge}} \longrightarrow \frac{\text{MCV}}{\text{CA}}$$

$$\text{SR en quantité} = \frac{\text{Coûts fixes}}{\text{MCV unitaire}}$$

## Seuil de rentabilité: formules

2/2

$$\text{SR en quantité} = \frac{\text{SR en valeur}}{\text{Prix de vente}}$$

$$\text{SR en valeur} = \text{SR en quantité} \times \text{prix de vente}$$

$$\text{SR en jours} = \frac{365j \times \text{SR}}{\text{CA}} \quad \text{OU} \quad \frac{365j \times \text{SR en qté}}{\text{Qté vendue}}$$

# La marge de sécurité

- Elle est égale à la différence entre le Chiffre d'affaires et le seuil de rentabilité.
- Elle peut être exprimée en valeur, en quantité ou en jours.

## Formule

- **MS en valeur = CA – SR**
- **MS en quantité = volume d'activité atteint ou que l'on prévoit atteindre - volume d'activité correspondant au point mort.**
- **MS en jours = 365j – SR en jours.**

# Bénéfice potentiel

- C'est le bénéfice maximum que vise l'entreprise lorsqu'elle fonctionne à pleine capacité.
- Bien que théorique et souvent difficile à atteindre à court terme (turbulence de l'environnement), il demeure un point de repère important, notamment pour les gestionnaires les plus optimistes qui aiment prendre des risques calculés.

# Seuil d'indifférence

C'est le niveau d'activité auquel deux propositions portant sur la structure des coûts produisent le même résultat net.

$$R_1 = R_2 \quad \text{Or } R = (Q \times \text{MCV}_u) - \text{CF}$$

$$(Q \times \text{MCV}_{u1}) - \text{CF}_1 = (Q \times \text{MCV}_{u2}) - \text{CF}_2$$

$$(Q \times \text{MCV}_{u1}) - (Q \times \text{MCV}_{u2}) = \text{CF}_1 - \text{CF}_2$$

$$Q (\text{MCV}_{u1} - \text{MCV}_{u2}) = \text{CF}_1 - \text{CF}_2$$

$$Q = \frac{\text{CF}_1 - \text{CF}_2}{\text{MCV}_{u1} - \text{MCV}_{u2}}$$

# Exemple

- 1) Une entreprise offre un seul produit au prix unitaire de 3,25 F.  
Elle assume des coûts fixes de 5000 F par année.  
Elle estime son coût variable unitaire moyen à 2 F.  
Elle prévoit fabriquer 5000 unités.  
Sa capacité est de 8000 unités.  
Déterminer le SR, la MS, le bénéfice prévu et le bénéfice potentiel.
- 2) Cette entreprise envisage l'introduction d'une nouvelle technique destinée à abaisser le CV de production de 2 à 1 F et à augmenter la capacité de production de 8.000 à 12.000 unités. Cette technique ferait passer le montant des frais fixes de 5.000 à 10.000F.  
Déterminer le SR, la MS, le bénéfice prévu, le bénéfice potentiel et le seuil d'indifférence.



# **L'ANALYSE DES COUTS:**

## **La comptabilité par activités**

# CPA

## Justification

Mais, quel que soit le contexte, il est important de bien connaître les relations entre les ressources utilisées et les résultats obtenus afin de bien étudier les coûts. Or, ces relations sont de plus en plus complexes et trop souvent mal comprises. De ce fait, l'approche traditionnelle basée sur les sections homogènes (centres d'analyse) se trouve limitée : en effet, elle utilise des unités d'œuvre (critère de répartition des charges indirectes) qui ne reflètent pas la consommation réelle des ressources par les objets de coût. Ce qui se traduit par des distorsions au niveau des coûts calculés.

# CPA

## Avantages

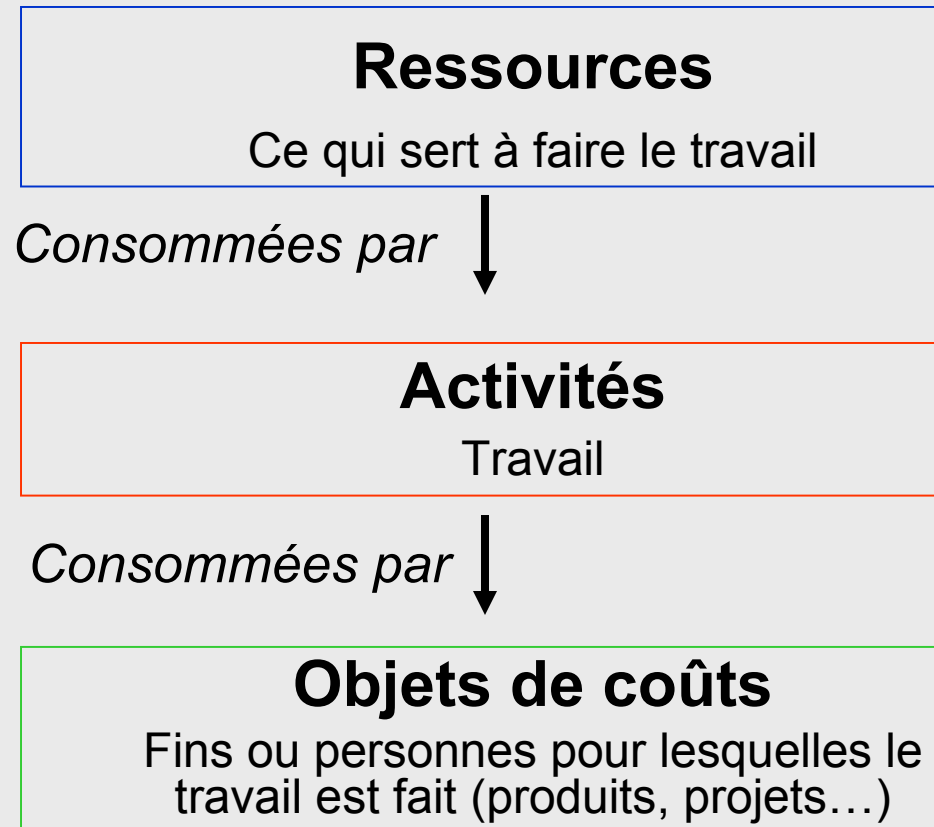
- Calcul du coût plus exact ;
- Elaboration de bases non conventionnelles et arbitraires de répartition des coûts indirects ;
- Bases de répartition associées à des facteurs de coûts ;
- Prise en compte du fait que certains coûts sont engagés dans la phase de conception et que d'autres sont déterminés par cette phase ;
- Utilisation du langage des opérationnels, basé sur les activités menées ;
- Prépondérance des activités sur les coûts;
- Utilisation de trois dimensions de la performance au niveau des activités : le coût, le temps et la qualité ;
- Plus grande possibilité de maîtrise des coûts, à travers la connaissance des inducteurs (causes des activités, facteurs de consommation des ressources) ;
- Possibilité d'adopter une nouvelle approche de contrôle de gestion.

# L'idée de la comptabilité par activités

---

- Les activités consomment les ressources
- Les objets de coût consomment les activités

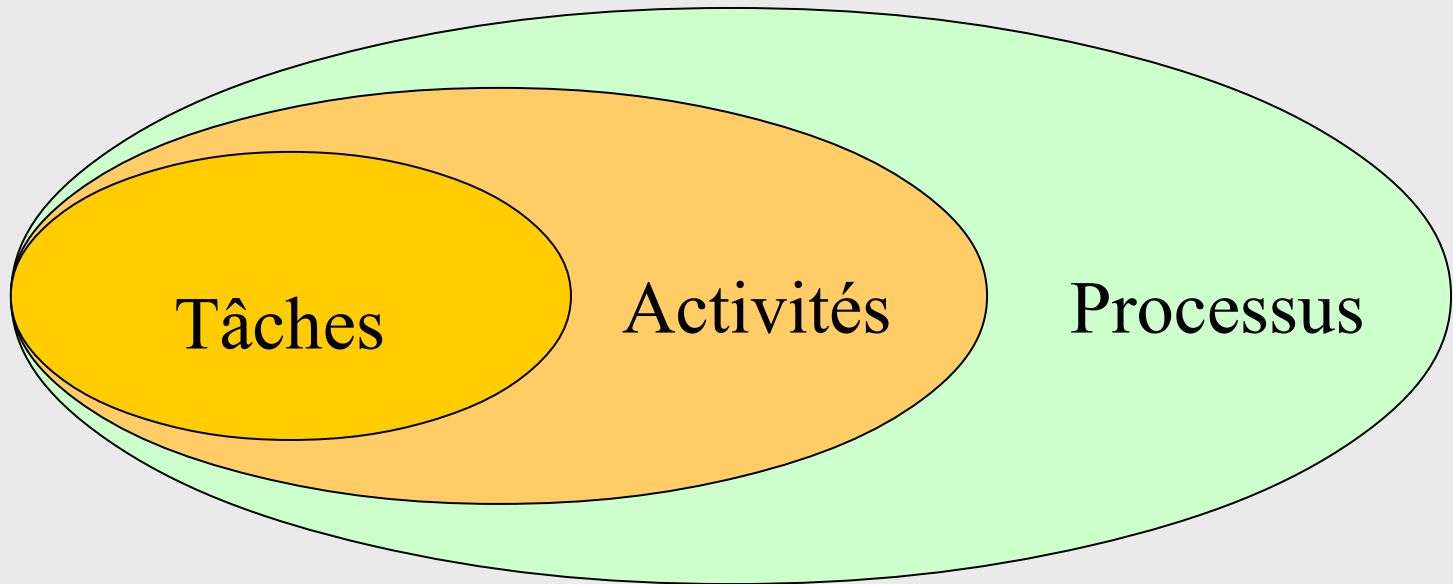
# Modèle de la CPA



# Notions fondamentales

- Tâches et activités: une activité est un ensemble de tâches effectuées tant par les personnes que par les machines (exemple: préparation d'un devis). Une tâche est donc le plus petit élément d'une activité, par exemple nettoyer le bureau, préparer un bordereau de dépôt, répondre au téléphone.
- Processus: groupe d'activités reliées les unes aux autres pour réaliser un objectif précis, pour obtenir un service ou un produit fini, par exemple le processus de réponse à un appel d'offres.

# Tâches, activités et processus



# Les processus

Le processus permet de répondre aux types de questions suivants:

- Pourquoi effectue-t-on ce travail?
- Quels sont les facteurs qui déterminent la fréquence d'exécution de l'activité?
- Quel effort doit-on fournir pour exécuter une activité?
- Quelle est la performance d'une activité en termes de coût, de temps et de qualité?

# Les ressources

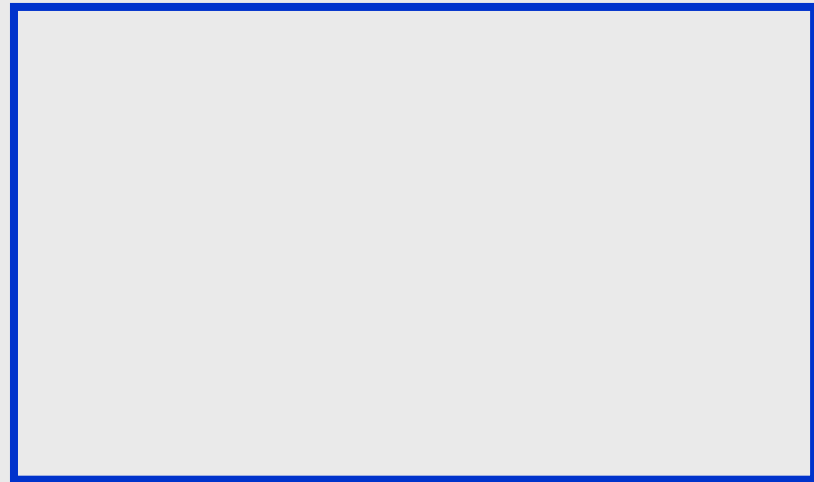
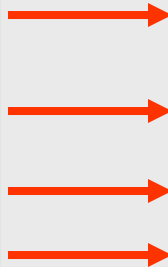
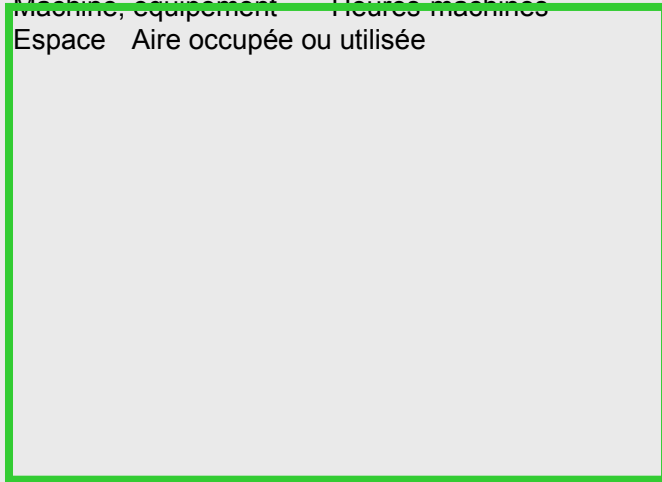
Elles comprennent:

- les matières et les fournitures;
- les personnes;
- les équipements et installations
- les services;
- la technologie;
- et toute autre chose utilisée par les personnes ou les équipes dans l'exécution de leurs activités.

# Les inducteurs de ressources

- Ils servent à relier les ressources aux activités. Ils mesurent la part des ressources employées à la réalisation des activités.
- Exemples d'inducteurs de ressources:

| Ressources              | Inducteurs de ressources        |
|-------------------------|---------------------------------|
| · Main-d 'œuvre         | Temps travaillé en heures       |
| · Matières, fournitures | Quantités utilisés (litres, kg) |
| · Machine, équipement   | Heures machines                 |
| · Espace                | Aire occupée ou utilisée        |



# Inducteurs de coût

- Les inducteurs de coût causent le travail;
- ils expliquent pourquoi le travail est fait;
- ils peuvent entraîner des coûts superflus, des délais inutiles et une mauvaise qualité du service;
- comprendre les inducteurs de coûts est la clé de l'amélioration.

# Exemples d'inducteurs de coût

- Nombre de commandes
- Mauvaise qualité des fournitures achetées
- Outils mal entretenus
- Ouvriers mal formés
- Mauvaise connaissance des procédures
- ...

# L'unité d'œuvre

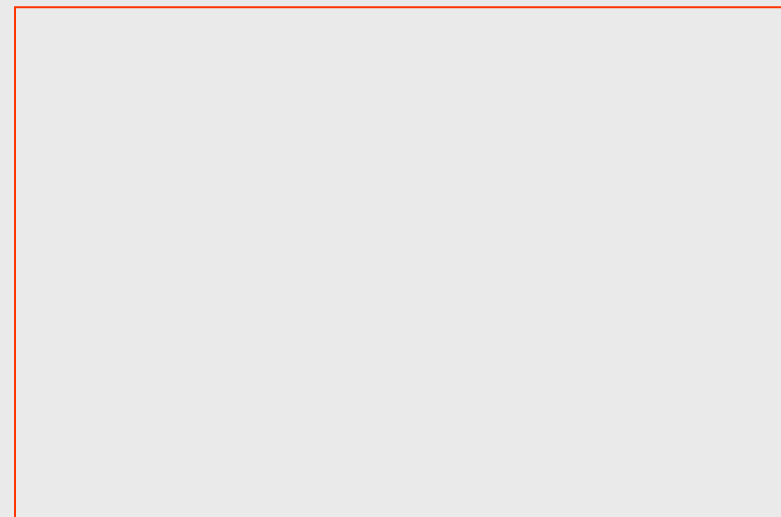
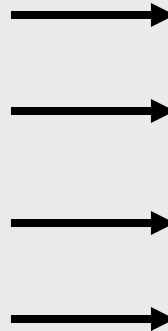
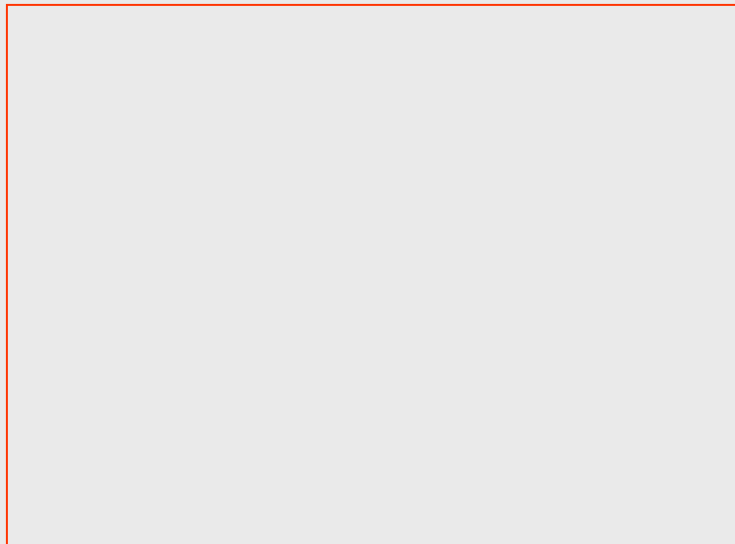
- L'unité d'œuvre d'une activité ou d'un processus est une mesure de l'extrant de cette activité ou de ce processus servant à quantifier le travail effectué, c'est-à-dire à établir le volume d'une activité ou d'un processus. Elle permet donc de calculer un coût unitaire.

# L'unité d'œuvre

## Exemples

### Processus ou activités Unités d'œuvre

- Passation de commandes    Nbre de commandes passées
- Ramassage des ordures    Nombre de bacs ramassés
- État civil    Nombre de pièces établies
- Paiement fournisseurs    Nombre de mandats



# Les objets de coût

- Ils désignent ce pour quoi ou ce pour qui le travail est fait; ce que l'on veut mesurer: les produits (ouvrages réalisés, projets, services rendus), les fournisseurs ou tout autre objectif mesuré.
- Après avoir modélisé l'activité de la municipalité et l'avoir mesurée, il faut définir et mesurer les objets de coût à travers:
  - l'établissement d'une liste d'objets de coût
  - la définition des attributs
  - le rattachement des activités aux objets de coût.

# Les attributs

C'est une caractéristique qui se rattache à plusieurs activités que l'on veut regrouper. Cela permet de mesurer directement plusieurs dimensions relatives aux activités et aux objets de coût;

# Les attributs

## exemple

- La valeur ajoutée: quelles activités ajoutent de la valeur au client?
- La qualité: quelles activités sont source de non qualité?
- Le coût: quelles activités consomment beaucoup de ressources?
- Le temps: quelles activités prennent beaucoup de temps?
- L'utilisation de la capacité: quelles activités sont reliées à une sous-utilisation des ressources par rapport à la capacité disponible?
- Importance: quelles sont activités primordiales/utiles?
- Mobilisation des ressources: quelles activités sont liées à un mauvais système de mobilisation de ressources?

# Modèle de synthèse

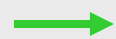
*Attribution  
des coûts*



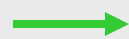
**Ressources**  
*Ce qui sert à faire le travail*



**Inducteurs de coûts**  
*Raison pour laquelle  
on fait le travail*

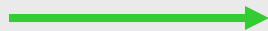


**Activités  
Travail**



**Mesures de performance**  
*Façon dont on fait le travail  
Coût - Temps - Qualité*

*Processus*



**Objets de coûts**  
*Fins ou personnes pour  
lesquelles le travail est fait  
(services, projets, ouvrages)*

# Les mesures de performance

- Les mesures ou indicateurs de performance expliquent comment le travail est fait en matière de coûts, délais (temps) et qualité.
- Elles mesurent la performance de base (ex: coût par unité d'activité).
- Elles servent à identifier les cibles (ex: coût souhaité par unité d'activité).
- Elles servent à l'analyse comparative (ex: performance dans telle activité par rapport aux autres organisations).
- Elles servent de «bulletins de notes» et à l'établissement du tableau de bord.



# **L'ANALYSE DES COUTS:**

## **Autres analyses**

# Préparation des analyses

- Calcul de la structure des coûts
- Comparaison dans le temps;
- Comparaison dans l'espace.

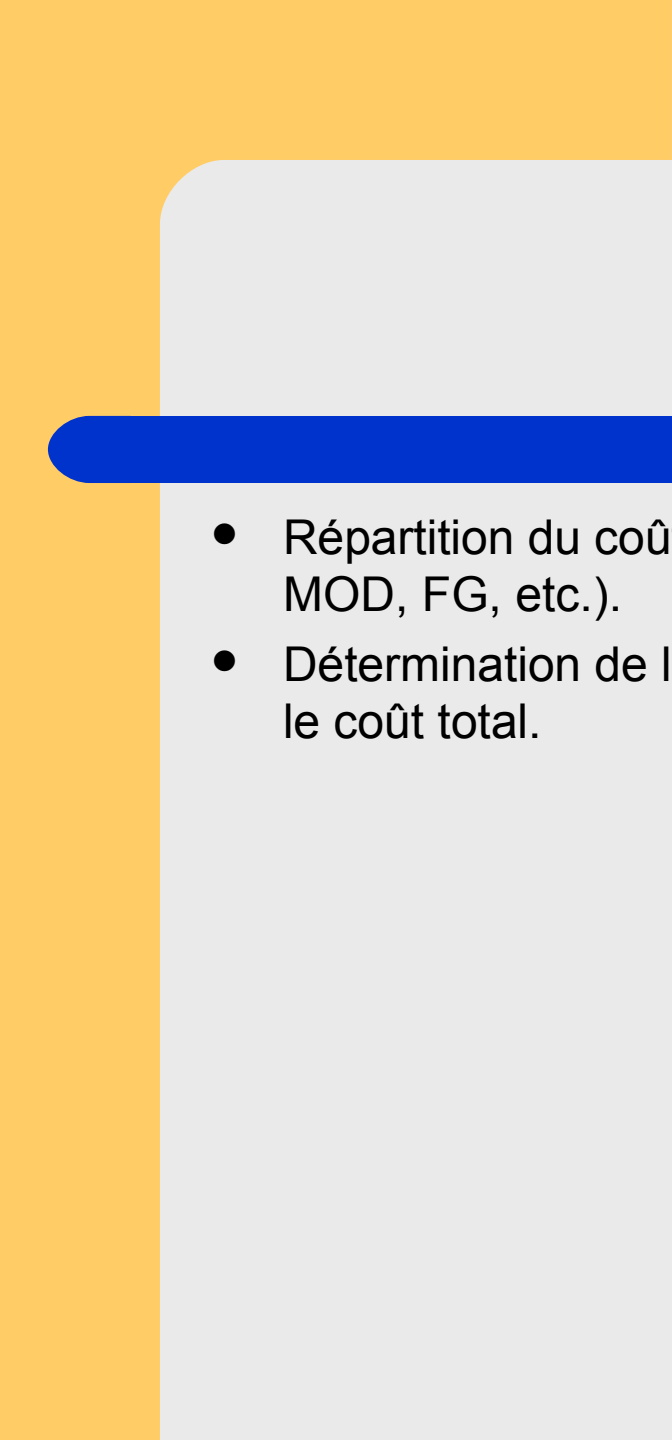
# Analyse des coûts



- Analyse de la structure ou de la répartition des coûts;
- Analyse de la rentabilité

- Analyse des tendances ou analyse des coûts dans le temps.

- Analyse comparative des coûts: analyse des coûts dans l'espace

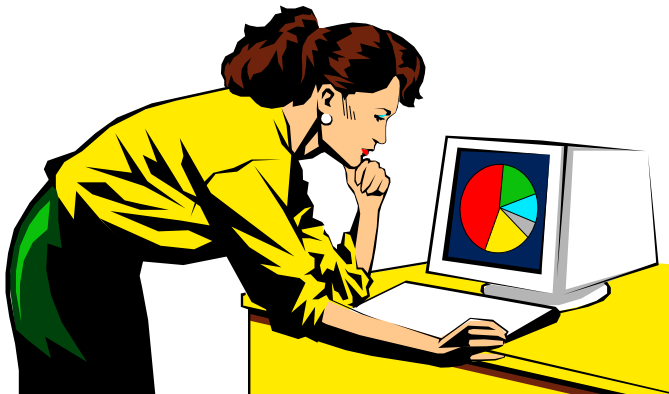
- 
- A decorative graphic on the left side of the slide, consisting of a yellow vertical bar and a blue horizontal bar with rounded ends.
- Répartition du coût entre les intrants et entre groupes d'intrants (MP, MOD, FG, etc.).
  - Détermination de la proportion de chaque intrant/groupe d'intrants dans le coût total.

# Analyse des coûts: la structure des coûts



- Faire ou Faire faire (sous traiter)
- Externaliser?

- Analyse des tendances des coûts
- Analyse de la répartition des coûts



- Calcul et analyse du taux de recouvrement des coûts
- Analyse du comportement des coûts
- Analyse des inducteurs et des déclencheurs
- Analyse de la performance des activités

# Comprendre les coûts



- Analyser la structure des coûts selon les différentes options.
- Pour ce faire, élaborer des tableaux pour chacun des scénarios.

# Analyse des marges: calculs préalables

- Calcul des taux de marge: global et par objet de coût;
- Comparaison des taux de marge par objet de coût dans le temps et dans l'espace;
- Calcul de la contribution de chaque objet de coût à la formation de la marge globale;
- Calcul des taux de couverture des charges fixes {méthodes des CV}, des charges communes {méthode du CD}, des charges fixes communes {Direct costing amélioré};
- Calcul de la contribution de chaque objet de coût à la couverture des charges fixes ou des charges communes ou des charges fixes communes.

# Simulation

- Évolution du résultat en fonction du volume;
- évolution du coût total et du coût de la sous-traitance selon le niveau d'utilisation de la capacité.
- comparaison des taux des marges des différents objets de coût;
- Comparaison des coûts objets de coût entre eux.
- Analyse de la structure des coûts
- Taux de rentabilité
- Taux global de recouvrement des coûts;
- Taux de recouvrement des coûts par objet de coût;
- Comparaison des taux de recouvrement des coûts dans le temps et dans l'espace;
- Évolution du résultat en fonction du volume;
- Interprétation des causes de coûts et de la rentabilité.

# Coût cible (target costing)

- C'est un outil de gestion de coût destiné à réduire ces derniers le long du cycle de vie du produit.
- Il peut être utilisé pour réduire les investissements requis par la conception, la production et la distribution du produit;
- Il permet d'intégrer les besoins et exigences des clients dans les caractéristiques du produit.
- Peut être utilisé dans une analyse comparative;
- La démarche consiste à estimer le coût cible d'un nouveau produit , ensuite à concevoir le produit qui respecte ce coût.

# Avantages du coût cible

- Réduire le coût des produits (planification des coûts);
- Un processus de développement des produits plus rapide;
- Moins de risques dans l'introduction de nouveaux produits.

# Les moyens d 'atteindre le coût cible

- Utilisation de l'information et des facteurs de la cible de coût pendant la conceptualisation et le design du produit;
- Liaison entre les besoins et exigences des clients et le design des spécifications de coût et de performance du produit;
- Mettre l'accent sur l'amélioration des produits et des processus.

# Principes

- Coût issu du prix du marché
- Focus sur les clients
- Focus sur le design
- Implication de toutes les fonctions
- Orientation sur le cycle de vie
- Implication de la chaîne de valeur.

# Questions à se poser avant le déploiement du coût cible

- Les objectifs sont-ils clarifiés (sensibilisation suffisante)?
- La direction et les cadres soutiennent-ils le projet?
- Est-ce le moment opportun d'introduire le coût cible?
- Le personnel est-il prêt pour le changement?
- L'organisation est-elle prête à y consacrer toutes les ressources nécessaires?

# L 'approche

- Identification des besoins des clients
- Détermination de la future structure des coûts
- Conception du produit
- Amélioration continue

# 1. Identification des besoins des clients

- Objectif: comprendre le marché et les niveaux de performance des produits des concurrents (y compris les coûts)
  - Collecte d'information sur le marché
    - Prix, qualité, délai, service, technologie, performance du produit.
    - Documentation des besoins du client à travers le QFD (quality function deployment) = approche structurée pour documenter les caractéristiques du produit, faire une analyse comparative et établir des cibles de performance.
  - Comparaison avec les produits des concurrents.
  - Recours à la "Reverse Engineering": démonter les produits des concurrents pour voir: le type de processus de fabrication utilisé pour chaque composant, le temps de cycle de fabrication des composants, la philosophie de production de chaque concurrent.

## 2. Détermination de la future structure des coûts

- Objectif: faire du développement du coût cible un aspect du processus de conception.
- Contenu: analyse des activités et des inducteurs de coût.  
Les inducteurs de coût utilisés aux fins de comparaison sont reliés aux domaines suivants: Organisation, Approvisionnement et logistique, Processus de production, Conception
- Etapes:
  - Analyse de la structure des coûts
  - Développement des modèles de coûts pour estimer les coûts des concurrents
  - Comparaison avec des modèles internes

# 3. Conception du produit

- Voir l'impact des différents inducteurs durant le design du produit.
- Implication des fournisseurs (conception des composants).
- Réduction du temps du cycle de développement des produits.
- Value engineering: les modèles de coût internes permettent d'estimer les coûts du nouveau produit et révèlent les zones d'amélioration en identifiant les opportunités de changement du design et d'amélioration des activités, des processus (y compris l'élimination des activités, processus sans valeur ajoutée).

## 4. Amélioration continue

- L'analyse de la structure des coûts et les modèles de coût développés pour les produits existants peuvent supporter l'amélioration continue en identifiant les causes de non valeur ajoutée et de gaspillage.
- Les équipes d'amélioration continue attaqueront ainsi les causes des problèmes
- Aspects à prendre en compte:
  - Mesures de performances sur les inducteurs de coût, d'où le choix des inducteurs de coût qui offrent les plus grandes opportunités d'amélioration.
  - Le coût cible comme facteur de changement.
  - Justification de l'investissement: scénario sur l'impact des changements au niveau des inducteurs.

# CCVP

- Distinguer
  - Cycle de vie du produit
  - Cycle de vie du secteur industriel (plus long, en général)
- Aspects importants:  
à toutes les phases du cycle de vie
  - Accroissement des revenus.
  - Réduction des coûts.

# Phases de lancement

- Leader ou suiviste? Les risques technologique et commercial sont réduits pour le suiviste.
- Tarification ou performance du produit?
  - 📁 Nouveau secteur industriel? la concurrence porte plus sur la performance du produit que sur les coûts.
  - 📁 Barrières à l'entrée? l'entreprise peut fixer des prix élevés.
- Différenciation du produit? L'entreprise fixe un prix élevé si elle a une stratégie de différenciation.
- Forward pricing: vendre le produit à un prix inférieur à son coût en anticipant une baisse vertigineuse des coûts avec l'augmentation du volume de production.
- Ne pas s'attendre à des profits dans la phase de lancement.

## 2. Phase de maturité

- des bénéfices records
- bénéfices et parts de marché

# Les mesures de performance

- **Les mesures ou indicateurs de performance expliquent comment le travail est fait en matière de coûts, délais (temps) et qualité.**
- **Elles mesurent la performance de base (ex: coût par unité d'activité).**
- **Elles servent à identifier les cibles (ex: coût souhaité par unité d'activité).**
- **Elles servent à l'analyse comparative (ex: performance dans telle activité par rapport aux autres organisations).**
- **Elles servent de «bulletins de notes» et à l'établissement du tableau de bord.**

# Maîtrise des coûts

- Budget à base zéro
- Budget par activités
- Sous traitance
- Le management de l'efficacité et de l'efficience par le biais de la DPO;
- ABC/ABM;
- Les PCI pour une sensibilisation aux coûts;
- L'analyse de la valeur des frais généraux;
- L'évaluation stratégique.

# Possibilités de sous traitance Marketing

- Etudes de marchés;
- Gestion des fichiers;
- Distribution: dépôts, livraison;
- Graphiques;
- Conception/emballage

# Possibilités de sous-traitance Finance/comptabilité

- Saisie des données
- Vérification des comptes;
- Gestion des salaires;
- Facturation;
- Déclarations fiscales: préparation, règlement;
- Elaboration des états financiers

# Possibilités de sous-traitance

## Activités périphériques

Courrier

Service entretien

Entretien des bâtiments

Restauration

Gestion de l'énergie: chauffage,  
ventilation

Télécommunications

Sécurité

Conservation des archives

Imprimerie, photocopie

Développement des logiciels

Intégration des systèmes

Services messageries

Transport du personnel

# Possibilités de sous-traitance

## Autres

- Recrutement;
- Audits opérationnels;
- Achats
- Représentation
- Etc.

# Sous-traitance: avantages

Simplification des procédures sous traitées

Fourchette fixe pour les coûts variables;

Utilisation des services en cas d'extrême nécessité;

Maîtrise des problèmes liés au recrutement;

Amélioration de l'image de l'entreprise;

Réduction des frais de R&D

Amélioration de la qualité

Amélioration des liquidités

Amélioration de la perception des coûts

Concentration sur les activités primordiales

Solution apportée au dilemme posé par l'informatique

# Sous-traitance: inconvénients

Sous utilisation des ressources

Danger de non qualité

Risque de sous traiter des services stratégiques;

Vision à court terme

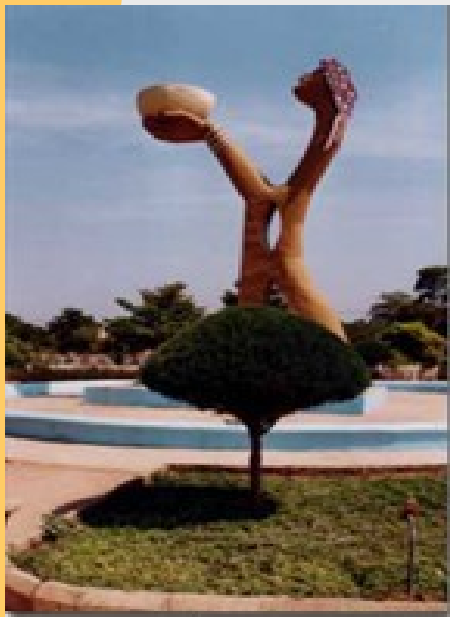
Risque d'ignorer le fardeau sous jacent représenté par les frais indirects

Médiocrité des systèmes internes d'évaluation des coûts;

Modification de la hiérarchie ou de la structure des coûts;

Médiocrité de la gestion des procédures de passage d'un système à l'autre;

Multiplicité des responsables aux fonctions clés.



Monument  
Place Naba Koom, Ouagadougou

**MERCI  
POUR VOTRE  
AIMABLE  
ATTENTION!**



Contact

**SAWADOGO Timothée**  
**sawadogot@yahoo.fr**



**Portables : 70 14 70 97**

***Tous nos remerciements  
pour votre participation  
à ce séminaire de formation.***

***A bientôt***

